

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO:  
estudo em uma organização multinacional do setor de usinagem  
no estado de Minas Gerais**

Anilton José de Lima

Belo Horizonte  
2015

**Anilton José de Lima**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO:**  
estudo em uma organização multinacional do setor de usinagem no  
estado de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2015

## FICHA CATALOGRÁFICA

LIMA, Anilton José de.

Satisfação no trabalho: estudo em uma organização multinacional do setor de usinagem no Estado de Minas Gerais. Anilton Jose de Lima. Belo Horizonte: FNH, 2015. 99 p.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Zille Pereira.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1.Satisfação no trabalho – Usinagem - produção 2. Satisfação funcionários I. Luciano Zille Pereira II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.3



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ANILTON JOSÉ DE LIMA**

Matrícula: 770603

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

TÍTULO: **SATISFAÇÃO NO TRABALHO: estudo em uma organização multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais.**

DATA: 04/01/2016

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira  
ORIENTADOR  
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques  
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Mário Reis Teixeira  
FUMEC

Aos meus pais, Carmem Lima e Antônio Lima (*in memoriam*), por me ensinarem a amar a Deus sobre todas as coisas e a respeitar cada indivíduo, indiferente de suas particularidades.

Ao meu amor, minha esposa e amiga, Sílvia Dias, pelo incentivo e compreensão nos momentos em que precisei me ausentar para dedicar-me a esta pesquisa.

Aos meus irmãos, irmã e familiares, pelo carinho que temos uns com os outros.

Deus é tudo!

## **AGRADECIMENTOS**

É gratificante saber que existem pessoas que se prontificam a nos ajudar a vencer desafios e que sempre podemos contar com seu auxílio para enfrentarmos os momentos difíceis na vida, seja por meio de palavras de incentivo e de conforto, seja por meio de críticas que servem para nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao longo deste período no mestrado, aprendi muito com os professores e colegas de classe. Foi uma experiência única, que não termina por aqui; pelo contrário, só reforça minha convicção de que aprender é uma constante em nossas vidas.

É difícil citar cada uma das pessoas que contribuíram para meu aprendizado. Mas algumas estiveram diretamente envolvidas nesta missão: os professores Dr. Alfredo Melo, Dr. Fernando Coutinho, Dr. Wendel Silva, Dr<sup>a</sup>. Caissa Veloso, Dr<sup>a</sup>. Aleixina Andalécio, Dr<sup>a</sup>. Talita Luz, Dr. Luiz Honório e Dr. Antônio Marques, que desde o primeiro dia de aula estiveram presentes no meu aprendizado.

Em especial ao meu orientador, Professor Doutor Luciano Zille Pereira, que me ajudou e me ensinou com paciência a elaborar esta pesquisa, além dos aprendizados que tive com ele em sala de aula. Demonstrou seu lado humano nos momentos em que estive de luto, principalmente porque nessas horas qualquer ser humano se perde no tempo. E ele soube me ajudar a manter-me firme no foco desta pesquisa. Seu conhecimento, dedicação e amor pelo que faz o tornam um exemplo que todos desejamos seguir. Professor, muito obrigado!

## RESUMO

Esta dissertação analisa o nível de satisfação no trabalho dos empregados que atuam em uma empresa multinacional de usinagem localizada na região metropolitana de Belo Horizonte/MG. Teoricamente, utilizou-se como referência a escala de satisfação no trabalho (EST), de Siqueira (2008). Em termos metodológicos, o tipo de pesquisa foi descritiva, utilizando-se como estratégia o estudo quantitativo de caso (YIN, 2005), em uma abordagem quantitativa. A população pesquisada contemplou 144 indivíduos que atuam nas áreas administrativa, operacional e de vendas da empresa “Y”, sendo também a unidade de análise definida para o estudo. A amostra, considerada pelos questionários que retornaram de forma válida, totalizou 134 indivíduos, correspondendo a 93,05% do universo. A coleta de dados se deu por meio de questionário com escala de 1 a 7 (“Totalmente insatisfeito” a “Totalmente satisfeito”) do tipo *likert*, para avaliar o grau de satisfação em cada dimensão da EST. As dimensões avaliadas foram: *satisfação com os colegas de trabalho*, *satisfação com o salário*, *satisfação com a chefia*, *satisfação com a natureza do trabalho* e *satisfação com as promoções*. Com base na média dos resultados, as respostas foram interpretadas quanto à satisfação ou não no trabalho, sendo pontuadas de acordo com as seguintes referências: de 1 a 3,9, “insatisfação”; de 4 a 4,9, “indiferença”; e de 5 a 7, “satisfação”. Os dados foram analisados com base na estatística uni e bivariada. Para a estatística univariada, utilizaram-se as medidas de tendência central e de dispersão: média, moda, mediana, distribuição de frequência, desvio-padrão, coeficiente de variação e percentis 25 e 75. A estatística bivariada utilizou o teste qui-quadrado com nível de significância para  $p < 0,05$ , avaliando a associação entre os dados demográficos e funcionais e a satisfação nas cinco dimensões da EST. Em termos de resultados, analisando as cinco dimensões da satisfação no trabalho, apurou-se um valor médio de 4,30, considerando a escala de 7 pontos, que apontou “indiferença” dos sujeitos pesquisados em relação à satisfação no trabalho. Quando a análise se deu por categoria, em média, os indivíduos da área administrativa apresentaram escore de 4,14; da área operacional, de 4,17; e da área de vendas, de 4,47. Com base nestes resultados, conclui-se que predominou a “indiferença” em relação à satisfação no trabalho.

**Palavras-chave:** Satisfação no trabalho. Empresa de usinagem. Trabalhadores de produção, administrativos e de vendas.

## ABSTRACT

This paper analyzes the level of satisfaction of employees from a multinational steel company located in the metropolitan region of Belo Horizonte/MG. Theoretically, the scale of work satisfaction (SWS), of Siqueira (2008) was applied. In terms of methodology, the type of research was descriptive, using the quantitative study of case (YIN, 2005) as a strategy in a quantitative approach. The population surveyed included 144 individuals who work in the administration, operational and of sales of company "Y", also being the unit of analysis defined for the study. Considered in the questionnaires, which returned as valid, the sample totaled 134 individuals, corresponding to 93,05% of the universe. The collection of data was achieved through a questionnaire with a *likert* type scale from 1 to 7 ("Totally unsatisfied" to "Totally satisfied") to evaluate the level of satisfaction in each dimension of the SWS. The dimensions evaluated included: the *satisfaction with co-workers*, *satisfaction with wages*, *satisfaction with bosses*, the *satisfaction with nature of work and satisfaction with promotions*. Based on average results, the answers were interpreted according to the level of satisfaction at work, graded according to the following references: from 1 to 3.9, "unsatisfied," from 4 to 4.9, "indifferent"; and from 5 to 7, "satisfied". The data was analyzed based on univariate and bivariate statistics. For the univariate statistics, the measures of central tendencies and dispersion were applied: mean, mode, median, frequency distribution, standard deviation, coefficient with a 25 and 75 variation and percentile. The bivariate statistics used the chi-square with a significant level for  $p < 0,05$ , evaluating the association between the demographic and functional data, and the satisfaction in the five dimensions of the SWS. In terms of results, analyzing the five dimensions for the work, a medium value of 4.30 was observed, considering the scale of 7 points, which demonstrated "indifference" from the subjects surveyed in regards to work satisfaction. When the analysis was performed by category, on average, the individuals from the administrative area had a score of 4.14; the operational area, scored 4.17; and the sales area scored 4.47. Based on these results, it is concluded that "indifferent" prevailed in regards to work satisfaction.

**Keywords:** Work Satisfaction. Steel Company. Production, Administrative and Sales Workers.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1 - dimensões, definições, itens e índices de precisão da est em sua forma completa (25 itens) .....	25
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cargos e quantitativo de ocupantes na empresa "Y" no Brasil.....	47
Tabela 2 - Cargos técnicos nas áreas administrativas, operacionais e vendas.....	48
Tabela 3 - Quantitativo de funcionários por área da empresa "Y" no Brasil.....	49
Tabela 4 - Estado civil dos funcionários na empresa "Y" no Brasil.....	49
Tabela 5 - Idade dos funcionários na empresa "Y" no Brasil.....	50
Tabela 6 - Escolaridade dos funcionários na empresa "Y" no Brasil.....	50
Tabela 7 - Tempo de serviço dos funcionários na empresa "Y" no Brasil.....	51
Tabela 8 - Estado civil dos funcionários da área administrativa.....	51
Tabela 9 - Idade dos funcionários da área administrativa.....	52
Tabela 10 - Escolaridade dos funcionários na área administrativa.....	52
Tabela 11 - Tempo de serviço dos funcionários na área administrativa.....	53
Tabela 12 - Estado civil dos funcionários na área operacional.....	53
Tabela 13 - Idade dos funcionários da área operacional.....	54
Tabela 14 - Escolaridade dos funcionários na área operacional.....	54
Tabela 15 - Tempo de empresa dos funcionários na área operacional.....	54
Tabela 16 - Estado civil dos funcionários na área de vendas.....	55
Tabela 17 - Idade dos funcionários na área de vendas.....	55
Tabela 18 - Escolaridade dos funcionários na área de vendas.....	56
Tabela 19 - Tempo de serviço dos funcionários na área de vendas.....	56
Tabela 20 - Resultado da análise das dimensões da escala de satisfação no trabalho dos funcionários da empresa "Y".....	57
Tabela 21 - Resultado da análise das dimensões da escala de satisfação no trabalho dos administrativos.....	59
Tabela 22 - Resultado da análise das dimensões da escala de satisfação no trabalho dos operacionais.....	61
Tabela 23 - Resultado da análise das dimensões da escala de satisfação no trabalho dos vendedores.....	64
Tabela 24 - Média encontrada nas três categorias (administrativa, operacional e vendas) para cada dimensão pesquisada da EST.....	65
Tabela 25 - Associação entre a variável gênero e satisfação global no trabalho....	66
Tabela 26 - Associação entre a variável idade e satisfação global no trabalho.....	67
Tabela 27 - Associação entre a variável estado civil e satisfação global no trabalho.....	68
Tabela 28 - Associação entre a variável escolaridade e satisfação global no trabalho.....	69

Tabela 29 - Associação entre a variável tempo de empresa e satisfação global no trabalho.....	69
Tabela 30 - Associação entre a variável gênero e satisfação no trabalho dos administrativos.....	71
Tabela 31 - Associação entre a variável idade e satisfação no trabalho dos administrativos.....	72
Tabela 32 - Associação entre a variável estado civil e satisfação no trabalho dos administrativos.....	72
Tabela 33 - Associação entre a variável escolaridade e satisfação no trabalho dos administrativos.....	73
Tabela 34 - Associação entre a variável tempo de empresa e satisfação no trabalho dos administrativos.....	74
Tabela 35 - Associação entre a variável idade e satisfação no trabalho dos operacionais.....	76
Tabela 36 - Associação entre a variável estado civil e satisfação no trabalho dos operacionais.....	76
Tabela 37 - Associação entre a variável escolaridade e satisfação no trabalho dos operacionais.....	77
Tabela 38 - Associação entre a variável tempo de empresa e satisfação no trabalho dos operacionais.....	78
Tabela 39 - Associação entre a variável idade e satisfação no trabalho dos vendedores.....	80
Tabela 40 - Associação entre a variável estado civil e satisfação no trabalho dos vendedores.....	80
Tabela 41 - Associação entre a variável escolaridade e satisfação no trabalho dos vendedores.....	81
Tabela 42 - Associação entre a variável tempo de empresa e satisfação no trabalho dos vendedores.....	82

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 Objetivos .....	16
1.1.1 Objetivo geral .....	16
1.1.2 Objetivos específicos .....	16
1.2 Justificativa .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1 Satisfação no trabalho .....	22
2.2 A Escala de satisfação no trabalho.....	24
2.2.1 Satisfação com os colegas de trabalho .....	25
2.2.2 Satisfação com o salário .....	26
2.2.3 Satisfação com a chefia .....	28
2.2.4 Satisfação com a natureza do trabalho .....	29
2.2.5 Satisfação com as promoções .....	31
2.3 Pesquisas sobre satisfação no trabalho com a aplicação da EST.....	32
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>39</b>
3.1 Tipo e método de pesquisa.....	39
3.2 Abordagem .....	40
3.3 População, amostra, unidade de análise e sujeitos .....	40
3.4 Coleta de dados .....	41
3.4.1 Aplicação e interpretação da EST .....	42
3.5 Análise dos dados .....	42
<b>4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA</b> .....	<b>45</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>49</b>
5.1 Dados demográficos e funcionais.....	49
5.1.1 Dados demográficos e funcionais dos administrativos .....	51
5.1.2 Dados demográficos e funcionais dos operacionais .....	53
5.1.3 Dados demográficos e funcionais dos vendedores .....	55
5.2 Análise global das dimensões da satisfação no trabalho.....	57
5.2.1 Análise das dimensões da satisfação no trabalho dos administrativos .....	59
5.2.2 Análise das dimensões da satisfação no trabalho dos operacionais .....	61
5.2.3 Análise das dimensões da satisfação no trabalho dos vendedores.....	63
5.3 Análise da associação das variáveis demográficas e funcionais com o nível de satisfação global no trabalho .....	66
5.3.1 Análise da associação das variáveis demográficas e funcionais com o nível de satisfação no trabalho dos administrativos.....	71
5.3.2 Análise da associação das variáveis demográficas e funcionais com o nível de satisfação no trabalho dos operacionais .....	75
5.3.3 Análise da associação das variáveis demográficas e funcionais com o nível de satisfação no trabalho dos vendedores .....	79
<b>6 CONCLUSÕES</b> .....	<b>84</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas décadas de 1960 e 1970 as organizações, ao adotarem estratégias para atuar no mercado, não se preocupavam tanto com a satisfação das pessoas no ambiente laboral. Poucas investiam em políticas internas, relacionadas ao treinamento e desenvolvimento de pessoal (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

Com a aceleração do processo de informações, que permeia o mundo e o ambiente organizacional, somado à escassez dos recursos utilizados nas empresas onde as equipes de trabalho estão sendo reduzidas, nota-se que a eficácia dos indivíduos no trabalho precisa constantemente ser melhorada (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

A exigência das organizações de aumentar a produtividade e elaborar produtos com novas tecnologias e multifuncionalidade no trabalho tem provocado pressões de nível emocional nos indivíduos, o que pode levar à insatisfação no trabalho, e este deve ser fator de preocupação nas empresas (FIGUEIREDO, 2012).

Como as empresas desejam manter-se à frente de seus concorrentes, em função da competitividade, é importante considerar a eficácia na gestão das pessoas, adotando ações que valorizem o capital intelectual, tornando-as satisfeitas no trabalho (AGAPITO *et al.*, 2014).

De acordo com Tamayo (1998, p. 58),

[...] a percepção dos valores organizacionais pelos empregados constitui imagem avaliatória da empresa, da sua eficiência, das tendências à inovação tecnológica, do seu tipo de gestão, da sua preocupação com os empregados e da interação existente entre eles. As características dessa imagem (positividade, dinamismo, atração, entre outras) determinam a maior ou a menor identificação do empregado com a empresa e com os seus objetivos.

Essa expectativa em obter satisfação no trabalho exige que as empresas observem e analisem o comportamento do indivíduo no trabalho, com o objetivo de entender como ocorre a satisfação (GIAUQUE *et al.*, 2012).

Um dos fatores que pode gerar satisfação do indivíduo no trabalho ocorre quando, na percepção do trabalhador, a empresa reconhece seu trabalho e o remunera com

base em suas atividades do dia a dia. Ao contrário, quando o indivíduo entende que não está sendo devidamente valorizado e recompensado de forma justa pelo seu trabalho, isso poderá levar à insatisfação (GIAUQUE *et al.*, 2012).

O reconhecimento por parte das organizações, valorizando o indivíduo, influencia positivamente as atitudes que este terá ao executar suas tarefas, que são parte de seu trabalho. É importante que as organizações estejam atentas ao comportamento apresentado pelos trabalhadores, pois isso sinaliza como está seu nível de satisfação no trabalho (WEYMER *et al.*, 2014).

Segundo Tamayo (1998), a satisfação no trabalho é fundamental para que os funcionários possam estar mais dedicados e comprometidos, possibilitando à organização maior êxito em relação aos resultados.

Embora o funcionário esteja sendo percebido pelas organizações como elemento mais importante para sua sobrevivência, por ser o diferencial para o sucesso no mercado em que atua, às vezes, o reconhecimento ocorre somente com a manutenção do emprego. Não existe a preocupação com o nível de satisfação no trabalho (LIMA *et al.*, 2011). Se o funcionário é fator crítico para longevidade dos negócios, buscar a satisfação no trabalho é fundamental nas organizações (KUNKEL; VIEIRA, 2012).

Segundo Rabia e Christopoulos (2008), a satisfação dos gestores organizacionais é outro elemento que influencia a satisfação de todos os indivíduos da empresa. Trata-se de atores organizacionais, que, geralmente, sofrem pressões em dois sentidos: por parte dos subordinados, “de baixo pra cima” ou de seus líderes, “de cima pra baixo”. Quando os gestores organizacionais repassam sua insatisfação no trabalho com atitudes hostis para com seus liderados, a insatisfação no ambiente organizacional tende a aumentar. Ao contrário, quando estão satisfeitos no trabalho, tendem a desenvolver uma comunicação eficaz com sua equipe, o que propicia maior nível de satisfação (RABIA; CHRISTOPOULOS, 2008).

É relevante, também, para manter a satisfação no trabalho que mudanças no ambiente organizacional sejam realizadas de forma ordenada e planejada. Em

decorrência das constantes mudanças no meio organizacional, as empresas consideradas modernas reduzem o número de funcionários e aumentam as tarefas que eles desempenhavam na função. Isso não é diferente em relação aos gestores organizacionais. A responsabilidade por área, ora totalmente distinta de outras, tornou-se comum como prática nas organizações. A exigência pela multifuncionalidade, com o agravante da necessidade de ser rápido nas ideias e nas ações, pode comprometer a satisfação dos trabalhadores (RABIA; CHRISTOPOULOS, 2008).

Outro fator que implica o grau de satisfação no ambiente organizacional está relacionado às habilidades, conhecimentos e experiências que o indivíduo disponibiliza para empresa e as atividades por ele exercidas. Deve haver coerência entre o que o indivíduo oferece como mão de obra e o que efetivamente a empresa disponibiliza como tarefa. A desenvoltura do indivíduo no trabalho depende das atividades laborais que o levam à satisfação, sendo fator positivo para alcançar metas pretendidas pelas organizações ou negativo se ele entender que poderia ter melhores oportunidades no trabalho (WEYMER *et al.*, 2014). Se as consequências são negativas para o indivíduo, impedindo-o de se sentir satisfeito no trabalho, a organização não conseguirá atingir seus objetivos (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Outro elemento intangível, que também poderá impactar a satisfação no trabalho, está relacionado às regras que não estão descritas nos contratos de trabalho, mas são conhecidas informalmente e precisam ser respeitadas. A empresa espera que o empregado seja comprometido e responsável, que execute com qualidade as tarefas, que respeite seus clientes e que desenvolva suas funções observando a missão, a visão, os valores e as crenças da empresa, com ética em relação aos princípios organizacionais (AGAPITO *et al.*, 2013, 2014).

Uma vez inserido na empresa, o indivíduo espera que ela lhe ofereça subsídios para sua evolução no trabalho. De outro lado, a exigência de funcionários capacitados, com elevado grau de conhecimento e experiência, passa a ser uma necessidade frequente para atender às demandas da organização. As empresas reclama aprimoramentos constantes dos atores organizacionais, apesar de, em muitos casos, haver divergência entre a função e as tarefas executadas no

trabalho. A subutilização do recurso intelectual disponível gera insatisfação no indivíduo que entende o trabalho como monótono, repetitivo e, por vezes, desqualificante (FIGUEIREDO, 2012). Ao contrário, quando proporciona ao funcionário a oportunidade de desenvolver atividades entendidas como desafiadoras e que geram um aprendizado diferenciado reconhecido, como ascensão profissional, a empresa contribui para sua satisfação no trabalho (WEYMER *et al.*, 2014).

Igualmente importantes são as políticas internas da empresa, como a integração do indivíduo no ambiente organizacional, o tratamento ético com seus funcionários e a preocupação em não expô-los a ambientes de riscos ou a situações constrangedoras. A conscientização das pessoas sobre as vantagens para o empregado e a empresa em relação às futuras mudanças preconizadas pela empresa também poderá evitar a insatisfação no trabalho (STEFANO *et al.*, 2014).

O índice de satisfação no trabalho pode sofrer constantes alterações pelo ambiente organizacional se as políticas de gestão de pessoas não prepararem os trabalhadores para as mudanças que possam ocorrer na empresa as quais devem ser percebidas como positivas pelos trabalhadores e entendidas como favoráveis pela empresa e pelos demais atores organizacionais (STEFANO *et al.*, 2014).

Quando se trata de gerenciar pessoas, não é possível ignorar que o indivíduo inserido na organização tem seus valores, que o direcionam em suas ações e atitudes, interferindo nos relacionamentos com os colegas de trabalho e os gestores. Conforme Tamayo (2000, p. 37), essas relações influenciam na satisfação no trabalho:

As definições de satisfação no trabalho organizam-se em duas abordagens, a unidimensional e a multidimensional que, do ponto de vista técnico, é mais apropriado denominar multifatorial. A primeira considera a satisfação no trabalho como uma atitude global ou um estado emocional afetivo em relação ao trabalho (NEWSTRON; DAVIS, 1993). Na abordagem multifatorial, os autores consideram que a atitude do empregado não é diante do trabalho como um todo, mas, perante o trabalho e diversos aspectos a ele relacionados (HARPAZ, 1983; LAWER, 1973). Os aspectos mais mencionados são: salário, colegas, supervisão, oportunidades para promoção, benefícios, condições de trabalho, natureza do trabalho, progresso na carreira, estabilidade no trabalho, desenvolvimento pessoal e qualidade do trabalho. A abordagem

multifatorial insiste em que a satisfação no trabalho é determinada por diversos antecedentes.

Com base nos estudos até aqui abordados, entende-se que a satisfação no trabalho sofre impactos pelas mais diversas situações às quais o indivíduo está exposto no ambiente organizacional. É difícil mensurar o quão ele está satisfeito no trabalho, devido à dificuldade em obter um padrão para utilizar nas pesquisas referentes ao comportamento humano (LOPES, 2005).

Locke (1976) descreve a satisfação no trabalho como um estado emocional do indivíduo, que avalia de forma positiva suas atividades laborais. Pode ocorrer por meio de um relacionamento prazeroso com os colegas de trabalho ou o líder e das atividades desenvolvidas que resultem em promoções ou melhores salários (SIQUEIRA, 2008).

Nesta pesquisa, para avaliar a satisfação no trabalho, foi utilizada a escala de satisfação no trabalho (EST), de Siqueira (2008), para analisar as seguintes dimensões de satisfação: colegas de trabalho, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções. Por fim, foi avaliada a satisfação global, considerando as cinco dimensões.

A primeira dimensão analisada – satisfação com os colegas de trabalho – avalia a relação entre os próprios empregados e o contentamento com este convívio. Satisfação com o salário sugere uma comparação do salário recebido com a atividade desenvolvida e os dispêndios no dia a dia. Satisfação com a chefia traduz a percepção do relacionamento entre líder, liderado e a organização. Satisfação com a natureza de trabalho entende-se por avaliar se é uma atividade que dá prazer ao executá-la. Quanto à satisfação com as promoções, além de avaliar o valor recebido, tem relação direta com o reconhecimento da empresa quanto ao trabalho realizado (SIQUEIRA, 2008).

Tendo como referência os conteúdos apresentados, tem-se como problema central deste estudo: Qual é o nível de satisfação no trabalho dos empregados que atuam em uma empresa de usinagem?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar e descrever o nível de satisfação no trabalho dos empregados das áreas administrativa, operacional e de vendas que atuam na empresa “Y”, de usinagem, localizada na região metropolitana de Belo Horizonte/MG, tendo base a EST de Siqueira (2008).

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar e descrever o nível de satisfação dos empregados na dimensão satisfação com os colegas de trabalho;
- b) Identificar e descrever o nível de satisfação dos empregados na dimensão satisfação com o salário;
- c) Identificar e descrever o nível de satisfação dos empregados na dimensão satisfação com a chefia;
- d) Identificar e descrever o nível de satisfação dos empregados na dimensão satisfação com a natureza do trabalho;
- e) Identificar e descrever o nível de satisfação dos empregados na dimensão satisfação com as promoções;
- f) Analisar e descrever o nível de satisfação global dos sujeitos pesquisados;
- g) Analisar a associação das variáveis demográficas e funcionais do estudo com os níveis de satisfação encontrados.

## **1.2 Justificativa**

Devido à importância que vem sendo atribuída à satisfação no trabalho, a abordagem deste tema torna-se importante para a comunidade científica que estuda a gestão de pessoas e o comportamento organizacional, com objetivo de entender a satisfação dos indivíduos no trabalho (SIQUEIRA, 2008).

A satisfação no trabalho é um tema de pesquisa que atualmente desperta o interesse de estudiosos que buscam entender esta complexa relação do indivíduo com o trabalho (WEYMER *et al.*, 2014). Há necessidade em continuar pesquisando este tema para confrontar as pesquisas existentes com aquelas que vêm sendo realizadas com a intenção de entender como ocorre o aumento da satisfação das pessoas no trabalho (CASADO *et al.*, 2002).

No plano organizacional, a queda no nível de satisfação dos trabalhadores afeta as organizações e vários fatores relacionados, tais como o desinteresse em manter elevado os índices de produtividade, não se preocupar com a qualidade do serviço prestado, desrespeitar as normas da empresa, ausentar-se sem justificativas aceitáveis e criar um clima desfavorável para o alcance dos objetivos organizacionais.

Funcionários satisfeitos, geralmente, estão motivados no trabalho, tornando o ambiente agradável o que leva a baixos níveis de estresse, reduzindo as licenças médicas, que significam perdas consideráveis para as organizações (AGAPITO *et al.*, 2013, 2014). Se há insatisfação, a motivação do indivíduo passa a ficar comprometida, gerando prejuízos para as organizações (WEYMER *et al.*, 2014). A necessidade de se manter competitiva no mercado exige que as organizações se preocupem com a satisfação dos indivíduos nas empresas (CASADO *et al.*, 2002; AGAPITO *et al.*, 2013, 2014).

Esta pesquisa poderá contribuir com a organização estudada, possibilitando reflexões e ajustes em relação às políticas de gestão de pessoas adotadas.

Justificam-se para a sociedade os estudos relacionados à satisfação no trabalho, uma vez que manter indivíduos satisfeitos no trabalho é importante para o maior equilíbrio psíquico deles, o que se torna positivo do ponto de vista da qualidade de vida e dos consequentes resultados organizacionais, que proporcionam reflexos positivos no contexto da sociedade (MARTINS, 2011).

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo esta Introdução. A seguir, apresentam-se o referencial teórico, a metodologia do estudo empírico, a

ambiência da pesquisa, a análise e discussão dos resultados e as conclusões. Por fim, listam-se as referências, os anexos e o apêndice.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a evolução dos estudos relacionados à satisfação no trabalho, conceitos, a escala EST de satisfação no trabalho com as respectivas dimensões, e, por fim, pesquisas sobre satisfação no trabalho, com a aplicação da EST (SIQUEIRA, 2008).

Nas décadas de 1970 e 1980, os estudiosos do comportamento humano formularam novo conceito para satisfação no trabalho, incluindo a atitude como elemento fundamental para obter a satisfação no trabalho. Mantiveram-se nesse período os conceitos de valorização da produtividade, desempenho, análise das faltas e *turnover* do pessoal nas organizações. O termo *atitude* como conceito ainda pode ser encontrado como visão de satisfação nos dias atuais. Adota-se também uma correlação entre a satisfação no trabalho e a produtividade alcançada pelos trabalhadores (SIQUEIRA, 2008).

Nos anos de 1980, as organizações brasileiras passaram a investir de forma mais intensa em tecnologia, visando melhorar a produtividade. Como resultado, verificou-se o aumento, embora pouco significativo, em termos de produção. As organizações brasileiras entendiam que criar vantagem competitiva somente com tecnologia não seria o suficiente para manter-se no mercado internacional (DEMO *et al.*, 2013).

A partir da década de 1990, com o cenário econômico mundial sofrendo alterações que impactaram a forma de fazer negócios, as organizações precisaram promover mudanças nas políticas organizacionais, principalmente mediante a adoção da valorização do indivíduo no trabalho (DEMO *et al.*, 2013).

Posteriormente, as correntes humanistas e sociais adotaram a satisfação no trabalho como uma responsabilidade das organizações em se preocuparem com a responsabilidade social. A vida pessoal, a família, a saúde e a vida social do indivíduo tornaram-se os principais elementos para se obter satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Já no século XXI, estudos sobre satisfação no trabalho avaliaram que o nível de satisfação, ou de insatisfação no trabalho, era pouco influenciado pelas características pessoais dos trabalhadores, ou mesmo, pela estrutura física das organizações. Os fatores mais relevantes encontrados nas pesquisas científicas prendem-se às percepções dos trabalhadores quanto aos valores organizacionais, como justiça, suporte e reciprocidade entre empresa e empregado. Na visão dos trabalhadores, o mais importante é o reconhecimento da empresa quanto a seus esforços no ambiente organizacional e às práticas gerenciais adotadas com justiça (SIQUEIRA, 2008).

Siqueira (2008) relata que após oitenta anos de estudos sobre satisfação no trabalho, houve várias interpretações para este conceito, mas cinco elementos estiveram sempre presente nesta concepção: satisfação com o salário recebido, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a liderança, satisfação com as promoções e satisfação com a própria atividade exercida no trabalho.

Os fatores que podem influenciar a satisfação do trabalhador devem ser considerados importantes por parte das empresas e acompanhados de ações que minimizem riscos de insatisfação do indivíduo no trabalho (AGAPITO *et al.*, 2013, 2014).

Uma das estratégias para evitar a insatisfação está no gerenciamento das equipes. O processo de admissão nas organizações deve estar coerente com os valores e as crenças da empresa e os contratados deverão ser orientados e treinados com relação às políticas e normas da organização, reduzindo as surpresas para ambos. O processo de recrutamento e seleção deverá ser a primeira análise para evitar alterações inesperadas no clima organizacional. Se o processo for bem conduzido, os selecionados estarão em consonância com a cultura da empresa. O gestor tem papel fundamental neste processo, afinal ele é o responsável por avaliar o perfil do candidato e comparar com o que a empresa espera com sua admissão (STEFANO *et al.*, 2014).

Quando o contratado se identifica com os valores e as crenças da empresa e está alocado na função adequada a suas expectativas e experiências profissionais,

aumenta a possibilidade de satisfação com as tarefas e o trabalho em si (WEYMER *et al.*, 2014).

Cada indivíduo guarda para si os seus valores e os compara com os valores da organização. A importância que é dada a esses valores e a percepção do indivíduo para com ele interferem diretamente no grau de satisfação no trabalho (BRANDÃO *et al.*, 2014). Os processos de admissão nas empresas, quando bem estruturados, aumentam o número de funcionários satisfeitos. Se a empresa adota uma política de contratação bem elaborada, possivelmente, os indivíduos contidos nela têm valores similares, o que pode proporcionar bons relacionamentos entre colegas de trabalho (WEYMER *et al.*, 2014).

Outra forma de evitar insatisfação no trabalho está em promover oportunidades internas, como promoções e aumento nos salários dos trabalhadores da empresa. Se há visão por parte do indivíduo de que há oportunidades futuras, isso torna-se gerador de satisfação (BERNSTORFF; ROSSO, 2008).

Quando se dá oportunidade ao indivíduo de desenvolver novas atividades, é preciso treiná-lo, evitando desgaste no esforço em entender as tarefas. Apesar de no treinamento de pessoal no Brasil, de modo geral, não constar sua relação com a satisfação, de acordo com Santos e Mourão (2011, p. 309), isso vem ocorrendo nos estudos em outros países:

[...] na análise dos estudos estrangeiros, percebe-se que eles têm mostrado a influência do treinamento sobre a satisfação no trabalho, sobretudo, considerando as oportunidades de educação continuada oferecidas pelas organizações. Em alguns estudos, o treinamento é considerado como um dos componentes da satisfação no trabalho, enquanto em outros as oportunidades de treinamento são apresentadas como uma das variáveis organizacionais relacionadas à satisfação no trabalho. Assim, são três as possíveis relações encontradas entre avaliação de treinamento e satisfação no trabalho [...] oportunidades de treinamento como antecedente da satisfação (SCHMDIT, 2004; CROSS; WYMAN, 2006; CAMPOS; MALIK, 2008); treinamento como componente da satisfação no trabalho (TRAUT; LARSEM; FEIMER, 2000; MAU; KOPISCHKE, 2001); oportunidade de treinamento como uma das variáveis organizacionais correlacionadas à satisfação no trabalho (SHAPIRO *et al.*, 1997).

Avaliando as pesquisas estrangeiras, há uma relação causal entre satisfação e treinamento. O que não há consenso nas pesquisas é quanto à ordem que se

apresenta cada elemento. Mas é sabido que o treinamento influencia o nível de satisfação do indivíduo com a natureza do trabalho. As pesquisas brasileiras vêm abordando o tema “Satisfação e treinamento” sem fazer uma relação direta entre ambas (SANTOS; MOURÃO, 2011).

## **2.1 Satisfação no trabalho**

Apesar de ser uma abordagem frequente nas pesquisas, ainda não há consenso entre os estudiosos quanto à definição de um único conceito para satisfação no trabalho (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

De acordo com Fraser (1983), a satisfação no trabalho é um estado subjetivo do trabalhador, que sofre influências do ambiente laboral, do ambiente externo, de indivíduo para indivíduo, mesmo que ocorra em situações semelhantes, e em relação ao momento em que o indivíduo está vivenciando.

Martinez e Paraguay (2003, p. 60) apontam que a satisfação no trabalho tem sido apresentada de forma diferente, dependendo do foco teórico em análise.

[...] As conceituações mais frequentes referem-se a satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, como atitude ou estado emocional positivo havendo, ainda, os que consideram satisfação e insatisfação como fenômenos distintos, opostos.

Segundo Carlotto e Câmara (2008, p. 203), “a satisfação no trabalho é definida como um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os trabalhadores percebem seu trabalho”.

Para Santos e Mourão (2011, p. 309), em relação a satisfação no trabalho,

[...] poder-se-ia dizer que ela seria o resultado das experiências vividas ou a consequência dessas experiências, incluindo a percepção do suporte organizacional e tendo influências na vida familiar e biopsicossocial do trabalhador. Esse vínculo afetivo com o trabalho seria responsável não só pelo bem-estar do indivíduo, mas também por importantes resultados para as organizações.

Os estudos relacionados à satisfação no trabalho têm recebido contribuições importantes, como da teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow, da teoria

dos dois fatores, de Herzberg, da teoria da equidade, de Adams, e da teoria da expectativa, de Vroom. Essa base teórica tem sido importante para as análises relativas às práticas adotadas nas organizações, podendo ser utilizadas para implementar novas estratégias de gestão, no intuito de contribuir para as práticas gerenciais em relação à satisfação no trabalho (CASADO, 2002; BOWDITCH; BUONO, 2002).

Siqueira (2008), considerando o resultado de pesquisas sobre os fatores que podem gerar insatisfação ou satisfação no trabalho, aponta que

[...] existem evidências acumuladas por estudos brasileiros (Tamayo, 1998; Siqueira, 2003, 2005; Meleiro e Siqueira, 2005; Padovam, 2005) apontando o forte impacto de fatores do contexto sócio-organizacional, tais como valores organizacionais, percepção de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade que emergem das relações das trocas sociais e econômicas entabuladas entre empregados e organizações. Os resultados desses estudos sinalizam que satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos (percepções de justiça no trabalho) para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com seus colaboradores, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem-estar deles (percepção de suporte organizacional) e o quanto ela (a empresa) estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (reciprocidade organizacional) (SIQUEIRA, 2008, p. 266).

A necessidade de manter em nível elevado o clima organizacional complementa as ações para manter a satisfação no trabalho. Em ambientes considerados hostis, o nível de insatisfação torna-se elevado. Se os indivíduos não conseguem ter um relacionamento favorável com seus colegas de trabalho e com a liderança ou em concordância com a política da empresa, o nível de estresse torna-se alto, assim como a insatisfação com o trabalho. Ao contrário, se o clima organizacional permeia as relações estruturadas, o nível de satisfação tende a aumentar, devido à facilidade de resolução dos problemas e ao aumento na satisfação por pertencer a determinada organização ou equipe de trabalho (PAULA *et al.*, 2011).

Os líderes devem estar atentos às mudanças de comportamento das equipes de trabalho, o que pode ocorrer em função da insatisfação com a chefia. A transparência nas relações entre a organização por intermédio da chefia com os

trabalhadores é importante para promover a satisfação no trabalho (PAULA *et al.*, 2011).

Considerando que o indivíduo passa grande parte de seu tempo no trabalho, torna-se necessário criar relações positivas para reter esta mão de obra, em que a liderança e os colegas de trabalho influenciam para esta condição (ANDRADE *et al.*, 2007). A EST de Siqueira (2008) que será apresentada a seguir, oferece condições ao pesquisador de fazer análises que possam mensurar o grau de satisfação no trabalho em que se encontram os indivíduos nas empresas.

## **2.2 A Escala de satisfação no trabalho**

A EST (Quadro 1), em sua versão completa, apresenta cinco itens em cada dimensão. Seu objetivo é avaliar o nível de contentamento dos empregados nas organizações. As respostas são obtidas por meio de uma escala do tipo *likert* variando, de 1 a 7 pontos, compreendendo: 1 = “Totalmente insatisfeito”; 2 = “Muito insatisfeito”; 3 = “Insatisfeito”; 4 = “Indiferente”; 5 = “Satisfeito”; 6 = “Muito satisfeito” e 7 = “Totalmente satisfeito” (SIQUEIRA, 2008).

Pesquisas realizadas por meio de questionários como a EST são facilitadores para localizar onde está ocorrendo a satisfação, ou a insatisfação, no trabalho, bem como o nível em que se apresenta. Assim, a organização pode avaliar em quais pontos precisa desenvolver novas políticas ou ações para elevar o nível de satisfação no trabalho de seus empregados (SIQUEIRA, 2008).

Quadro 1 - Dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST em sua forma completa (25 itens)

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	ITEM	ÍNDICE DE PRECISÃO
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 6, 14,17 e 24	0,86
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário, se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	5, 8, 12,15 e 21	0,92
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	2, 9, 19,22 e 25	0,90
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	7,11,13, 18 e 23	0,82
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3, 4, 10,16 e 20	0,87

Fonte: Siqueira (2008, p. 269).

Foi desenvolvida também em escala com 15 itens, validada, como medida multidimensional para a análise de satisfação do empregado no trabalho (SIQUEIRA, 2008).

### 2.2.1 Satisfação com os colegas de trabalho

De acordo com Morin (2001), as relações entre os indivíduos no ambiente organizacional proporcionam satisfação e dão sentido ao trabalho. Quando se tem um relacionamento agradável no trabalho, esse pode ser incorporado ao convívio social e a própria identidade do indivíduo que está contido na organização.

Para Morin (2001, p. 17),

[...] as satisfações podem ser adquiridas na associação com os outros no trabalho e durante as trocas com os clientes, supervisores e colaboradores. A satisfação não é retirada somente dos serviços prestados, mas também das afiliações encontradas em seu trabalho.

O fato de estar em contato com outros, de manter relações numerosas, às vezes intensas, age como um verdadeiro estimulante para si mesmo, não somente para o desenvolvimento de laços de afeição duráveis, procurando por vezes a segurança e autonomia. Um trabalho que tem sentido permite encontrar pessoas com quem os contatos podem ser francos, honestos, com quem se pode ter prazer em trabalhar, mesmo em projetos difíceis.

As relações entre colegas de trabalho buscam assegurar ações conjuntas que permitam atender às expectativas organizacionais, destacar reconhecer o indivíduo no grupo, dar sentido ao trabalho e gerar satisfação nas pessoas (MORIN, 2002).

É importante que as relações sejam benéficas entre os indivíduos. Uma convivência que não traz benefícios não perdura e enfraquece o relacionamento, o que compromete a satisfação entre colegas de trabalho (MORIN, 2007).

A satisfação com os colegas de trabalho tem primazia quando se trata de valores referentes ao indivíduo ou a sociedade, como indicam as pesquisas de Tamayo (2000), o que interfere na condição emocional das pessoas no trabalho.

Essas experiências emocionais favoráveis às equipes nas organizações têm relação com os colegas de trabalho, que proporcionam o alcance de produtos com qualidade e produtividade, bem como a satisfação dos indivíduos no trabalho (VIEIRA *et al.*, 2007).

A satisfação geral no trabalho recebe impacto de diversos fatores. A convivência com os colegas no ambiente laboral, se não se der pelo respeito, confiança e trabalho mútuo, compromete as alianças entre os indivíduos inseridos nas organizações (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). O compartilhamento de valores entre colegas de trabalho também gera satisfação nesta dimensão (CAVANAGH, 1992).

### **2.2.2 Satisfação com o salário**

As empresas, geralmente, adotam o método tradicional para definir o salário do trabalhador. A base é a comparação com o valor ofertado pelo mercado em que a empresa está inserida e a função que o indivíduo atua. Ou seja, considera a prática de remuneração em outras organizações que fazem parte do mesmo ramo empresarial. As atividades que serão desenvolvidas no cargo, em conjunto com as

políticas internas, tornam-se a base para a definição do salário do trabalhador (MARRAS, 2000).

É essencial que o salário supra as necessidades básicas do indivíduo, proporcionando-lhe segurança e respeito perante a sociedade, com base nos proventos obtidos com o trabalho. O salário faz sentido quando atende às expectativas do indivíduo (MORIN, 2002).

Essa visão do salário recebido pelo trabalho como elemento de satisfação das necessidades pessoais foi encontrada em pesquisa realizada por Morin *et al.*, (2007):

[...] quando questionados a descrever um trabalho que tem sentido, o tema remuneração foi mencionado por todos os entrevistados, mesmo que sempre acompanhado de outro elemento que complementasse o sentido do trabalho. O dinheiro ganho como fruto do trabalho é associado à perspectiva de autonomia e independência do trabalhador. Tal autonomia pode ser presente ou projetada ao futuro: o indivíduo se percebe trabalhando muitas horas nos dias atuais para poder progredir na escala hierárquica, passar a receber remunerações maiores e poder conquistar seus sonhos: ter mais tempo disponível, ganhar o suficiente para poder sustentar filhos, adquirir moradia e atingir uma melhor qualidade de vida (MORIN *et al.*, 2007, p. 51).

Estruturar o presente, pensar no futuro, construir sonhos e traçar objetivos que podem ser alcançados mediante uma remuneração são fatores que norteiam a satisfação no trabalho. O dinheiro recebido com o trabalho proporciona independência e dá ao indivíduo condições para gerir sua própria vida (MORIN *et al.*, 2007).

Para Taylor (1987), os empregados buscam constantemente circunstâncias favoráveis para desenvolver atividades consideradas elevadas, com o desejo de alcançar salários mais altos e executar trabalhos condizentes com suas habilidades.

[...] à medida que uma empresa mantém política e prática transparentes de remuneração, com regras bem definidas e conhecidas por todos, naturalmente haverá uma mudança em todos os aspectos, principalmente nos aspectos comportamentais e ligados à motivação. Se há satisfação no trabalho, pelo menos no que diz respeito às políticas e as práticas de remuneração, o desejo do empregado em contribuir e estar à disposição

pode ser elevado se ele perceber claramente que há uma recompensa para esse comportamento (FRANCO, 2012, p. 13).

O salário é um fator extrínseco, que pode interferir na satisfação do indivíduo no trabalho, com efeito nas tarefas por ele realizadas (MORIN, 2002). O salário recebido deve estar em consonância com as atividades exercidas. Ou seja, a remuneração não deve estar acima do valor justo para as tarefas desempenhadas ou abaixo do que é praticado no mercado (MORIN, 2001).

Carlotto e Câmara (2008) apontam que o salário é uma das determinantes fundamentais para satisfação do indivíduo no trabalho, o que não exclui outros fatores, mas, obrigatoriamente, precisa existir com coerência em relação às práticas salariais internas e em relação ao mercado.

### **2.2.3 Satisfação com a chefia**

Em relação a esta variável, faz-se importante ter conhecimento das definições de chefe e de líder. De acordo com Ferreira (2012, p. 160), chefe é “o principal entre outros. Aquele que exerce autoridade, dirige ou governa” e líder é o “guia, chefe” (FERREIRA, 2012, p. 467), podendo ter conotações práticas diferentes.

A relação entre chefe e liderado está fundamentada no poder dado ao primeiro. A habilidade do gestor em traçar diretrizes para a equipe e em orientar seus liderados ao desenvolver trabalhos que promovam resultados deve ser planejada e pensada, evitando, os conflitos. Manter bom relacionamento entre chefia e subordinado é importante para que o funcionário fique satisfeito no trabalho. Se o líder não souber utilizar esse poder que lhe é atribuído pela condição de chefe, adotando uma postura favorável ao diálogo entre líder e liderado, e acreditar que a coerção é a melhor atitude, deixará distante a sensação de satisfação com a chefia por parte do liderado (VIEIRA *et al.*, 2007).

O líder tem uma importância fundamental na satisfação dos indivíduos no trabalho. Deve ser observador, saber interagir com as pessoas na empresa, estruturar relacionamentos pautados na confiança e respeito, saber portar-se de acordo com as normas da empresa servir de exemplo para os demais em situações das mais

diversas que acontecem no momento do trabalho. Também deve ter habilidade para manter um nível satisfatório no relacionamento com seus subordinados, mesmo quando o liderado não adotar esta mesma regra. O líder que transmite segurança e obtém prestígio nas relações aumenta a possibilidade dos indivíduos de se sentirem satisfeitos com a chefia no ambiente laboral (PIOVEZAN; SIMONI, 2013).

Quando um líder consegue elevar seu apreço com os indivíduos que fazem parte de seu grupo de trabalho, a satisfação dos empregados com a chefia tende a aumentar. Ao contrário, o chefe que denota despreocupação em manter essa estima com seus subordinados tende a aumentar o número de opositores à sua liderança, que pode desencadear a insatisfação com a chefia (PINTO, 2005).

A comunicação do chefe com seus liderados na empresa deve ser coerente com as atitudes e os valores da organização. Se houver uma distorção entre o discurso do líder e as práticas no ambiente organizacional, isso interfere nas relações no trabalho e gera desconfiança nas equipes, podendo desencadear queda na satisfação com a chefia. Os líderes que atuam com ações orientadas a seus subordinados alcançam maior produtividade e proporcionam a satisfação da equipe com o trabalho (PINTO, 2005). Uma comunicação eficaz requer que o líder ouça seus subordinados, demonstre interesse e valorize as ideias apresentadas. Se for válida para o grupo, deve ser implantada e divulgada a todos que a sugeriram. Quando o líder abre esse precedente, facilita a comunicação e favorece a ocorrência da satisfação (RENESCH, 1995). Tornar clara as informações e os objetivos, ser transparente, apresentar as normas e procedimentos da empresa, são fatores que contribuem para a satisfação dos empregados (PINTO, 2005).

#### **2.2.4 Satisfação com a natureza do trabalho**

A capacidade de interpretação de cada indivíduo em relação às tarefas de seu trabalho interfere nos esforços que serão empreendidos ao executá-las (MORIN, 2001).

As ações e os comportamentos relativos ao trabalho, segundo Morin (2001, p. 10), estão embasadas em três estados psicológicos do indivíduo, que podem comprometer ou favorecer a motivação e a satisfação no trabalho:

[...] o sentido que uma pessoa encontra na função exercida, o sentimento de responsabilidade que ela vivencia em relação aos resultados obtidos e o conhecimento de seu desempenho no trabalho.

[...] um trabalho tem sentido para uma pessoa quando ela acha importante, útil e legítimo.

[...] a autonomia, ou seja, a capacidade de um trabalho deixar uma boa margem de liberdade, de independência e de discricção à pessoa para ela determinar as maneiras de realizá-los, traz consigo o sentimento de responsabilidade pela realização das tarefas e pela obtenção dos objetivos fixados.

[...] a capacidade de realizar tarefas resulta da informação que o indivíduo obtém diretamente do seu desempenho, permitindo-lhe fazer os ajustes necessários para que alcance os objetivos de desempenho (MORIN, 2001, p. 10).

Nesse contexto, é necessário que o indivíduo entenda o sentido para a sociedade em relação às tarefas que está realizando, dando significado ao trabalho executado. A compreensão do trabalhador sobre a importância das atividades exercidas contribui para a satisfação com a natureza do trabalho. Quando o indivíduo tem consciência dos resultados obtidos pela organização com o seu trabalho, o prazer em fazer as tarefas é percebido, assim como a satisfação no trabalho. Se a tarefa não for percebida como algo que trará benefícios para sociedade, poderá gerar insatisfação, no trabalho por entender que está trabalhando sem um propósito senão pelo recebimento de uma remuneração (MORIN, 2001).

Igualmente relevantes são os desafios e a oportunidade de testar e desenvolver novos conhecimentos e de utilizar habilidades no exercício das tarefas, bem como receber respostas sobre os resultados obtidos com o trabalho (MORIN, 2001). Morin (2007, p. 48) considera que o trabalho “precisa ser satisfatório em si, ou seja, é necessário haver algum prazer e satisfação na realização das tarefas, resolver problemas, usar o talento e potencial, com autonomia”.

Para que um trabalho seja satisfatório para quem o realiza, parece ser importante que ele apele para suas competências. Além disso, parece relevante que o trabalhador tenha a oportunidade de testar suas capacidades, com o objetivo de estimular suas necessidades de crescimento pessoal e seu senso de responsabilidade. Vários recursos podem ser considerados: a presença de desafios, a autonomia na

administração das atividades e os mecanismos de *feedback* sobre o desempenho, são frequentemente citados (MORIN, 2001, p. 18).

As empresas estão constantemente desenvolvendo ou buscando novas formas de executar as tarefas no trabalho. Com o uso de tecnologias cada vez mais avançadas, podem transformar ou sucumbir atividades antes importantes. Essa situação gera desemprego e, geralmente, aumenta a carga de trabalho de quem fica mantido, com impactos na satisfação dos indivíduos no ambiente laboral (MORIN, 2002).

### **2.2.5 Satisfação com as promoções**

No trabalho, em sua maioria, os indivíduos desejam oportunidades para galgar novas funções que promovam *status* e melhorias tanto de salários como de benefícios, como também ocupar cargos de destaque obtidos por meio de promoções (PIOVEZAN; SIMONI, 2013).

Para Figueiredo (2012, p. 130), a promoção em empresas privadas

[...] é caracterizada pelo deslocamento vertical dos funcionários, através do alcance de cargos mais altos dentro da organização. Em geral é a consolidação do reconhecimento dos profissionais que desenvolvem um trabalho eficiente e que trazem bons resultados. Em muitas situações o tempo de casa e a experiência na área são grandes auxiliares para o alcance da promoção.

A promoção do empregado, levando-se em consideração as políticas de gestão de pessoas, é uma estratégia utilizada pelas organizações como reconhecimento à competência do funcionário e valorização das atividades por ele desenvolvidas. Como consequência, isso eleva o nível de satisfação do indivíduo no trabalho, que entende que seus esforços foram valorizados e que seu prestígio no trabalho foi reconhecido (TRALDI; DEMO, 2012).

Uma das estratégias consiste na adoção da abertura de vagas para seleção interna, em que funcionários que atendam a requisitos predeterminados para o cargo participam do processo seletivo. A vaga é divulgada para toda empresa e possibilita oportunidades para os empregados se candidatarem ao processo de seleção. O empregado aprovado ocupa a vaga aberta, por promoção. Políticas de

promoção percebidas pelos funcionários como justas, claras, bem definidas e alcançáveis por todos são responsáveis por sua satisfação (ROSA; IBDAWI, 2012).

Implantar políticas de cargos e salários bem definidas, após pesquisas, e utilizar a realidade do mercado são iniciativas que constituem fator de satisfação por parte dos empregados. Para promover a satisfação, é necessário que os trabalhadores tenham fácil acesso às informações sobre as políticas de cargos e salários e saibam como alcançar os níveis hierárquicos superiores e os requisitos necessários para o cargo almejado. Um plano de cargos e salários implantado e gerido corretamente pela empresa contribui para satisfação dos empregados no trabalho (NASCIMENTO, 2001).

A indefinição quanto às políticas de promoção deixa os funcionários descrentes em relação ao critério utilizado para a escolha de um indivíduo para ocupar determinado cargo na empresa. Quando não há informações claras de como ocorrem os processos de promoção, os indivíduos, principalmente aqueles que almejam progressão funcional, podem se tornar insatisfeitos em relação ao trabalho (MARQUEZE; MORENO, 2005).

As promoções, os salários, as relações com os colegas, a interação com as chefias e a natureza do trabalho, quando percebidas como positivas, constituem fatores que fomentam o bem estar do indivíduo e sua felicidade, estimulando a satisfação no ambiente laboral (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

### **2.3 Pesquisas sobre satisfação no trabalho com a aplicação da EST**

Nesta sub-seção, apresentam-se pesquisas relacionadas à satisfação no trabalho com a adoção da EST (SIQUEIRA, 2008) no período de 2010 a 2014.

De acordo com Siqueira (2008), os

[...] resultados de pesquisas científicas sobre o tema permitiriam compreender relações entre diversos fatores que poderiam ser desencadeadores de níveis de satisfação ou insatisfação (SIQUEIRA, 2008, p. 266).

No primeiro estudo abordado, Bonfim *et al.* (2010) desenvolveram pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, exploratória e descritiva, em que buscaram identificar os níveis de satisfação e motivação dos funcionários de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná. Foram aplicados 229 questionários, obtendo-se o retorno de 146 considerados válidos. Para entender a satisfação no trabalho, utilizou a EST de Siqueira (2008), bem como 30 perguntas sobre clima organizacional e motivação. Optou-se pela média das dimensões como parâmetro estatístico. Como resultado, identificou-se que os funcionários estavam satisfeitos com a chefia e indiferentes em relação aos colegas de trabalho. Os mesmos resultados foram identificados nas dimensões promoções e natureza do trabalho, mais a insatisfação em relação à dimensão salário.

Paula *et al.* (2011), na busca por entenderem quais eram as características da cultura organizacional na empresa pesquisada, quais eram os níveis de satisfação com o clima organizacional e de que maneira o clima organizacional interferia na satisfação dos colaboradores, traçaram como objetivo analisar o clima organizacional, as características da cultura organizacional e os níveis de satisfação dos colaboradores com o trabalho, buscando identificar as relações entre essas variáveis e entender como se apresentavam. A pesquisa caracterizou-se como descritiva, de caráter exploratório, utilizando a EST de Siqueira (2008). Os indivíduos pesquisados foram os funcionários da agência do IBGE em Guarapuava/PR. A pesquisa de campo envolveu 100% dos indivíduos, ou seja, 24 participantes. Como resultado, em relação à dimensão satisfação encontrou-se satisfação nas dimensões colegas de trabalho, salário e chefia e com a natureza do trabalho. Em relação às promoções, os resultados apontaram para a indiferença.

Com o objetivo de investigar as relações entre comprometimento organizacional, bem-estar e satisfação no trabalho, Traldi e Demo (2012) propuseram como problema de pesquisa identificar se o comprometimento com a universidade poderia influenciar a satisfação e o bem-estar dos professores. De natureza explicativa-descritiva, a pesquisa utilizou a escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008). Participaram 104 professores que lecionam disciplinas para alunos do curso de Administração em uma Universidade Federal. Obteve-se o retorno de 81 questionários, 78% equivalente à população. Como parâmetros de análise

utilizou-se da estatística descritiva, por meio da média, do desvio-padrão e da determinação  $R^2$  para tratar os dados coletados. Os resultados em relação a colegas de trabalho, salário e promoções apresentaram insatisfação por parte dos pesquisados e indiferença quanto às dimensões satisfação com a chefia e natureza do trabalho.

De acordo com Paula *et al.*, (2011), para se evitar "insatisfação" ou "indiferença" na dimensão satisfação com a chefia, os gestores organizacionais devem tratar os funcionários de forma justa e adotar postura transparente.

A pesquisa de Figueiredo (2012) investigou o nível de satisfação com o trabalho das equipes de bibliotecários de uma Instituição Federal de Ensino Superior, com objetivo de compreender o nível de satisfação no trabalho desses profissionais e suas relações com as condições de trabalho e a organização do trabalho. Por meio de uma pesquisa exploratória e estudo de caso, utilizou-se a EST de Siqueira (2008). Foram enviados 111 questionários, com retorno de 96 questionários (86,4%) respondidos adequadamente, que foram considerados para fins da pesquisa. Para a análise dos dados utilizou-se a estatística descritiva, por meio da média, variância e desvio-padrão. Em relação aos resultados, observou-se "satisfação" em relação às dimensões colegas de trabalho, chefia e natureza do trabalho. A insatisfação se deu nas dimensões salário e promoções.

Os resultados da pesquisa de Kunkel e Vieira (2012) apontaram que os servidores públicos estão insatisfeitos nas dimensões salário e promoções e satisfeitos nas dimensões colegas, chefia e natureza do trabalho. A pesquisa investigou a seguinte questão: Qual é o nível de bem-estar no trabalho dos servidores da Prefeitura Municipal de Cerro Largo, no Rio Grande do Sul? O objetivo geral foi avaliar o nível de bem-estar no trabalho, mensurado com base nas dimensões envolvimento com o trabalho, satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo em relação à instituição pesquisada. Como metodologia, utilizaram-se abordagem quantitativa e pesquisa do tipo descritiva. Foi disponibilizado o questionário inerente à escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008) em uma população de 254 servidores, obtendo-se 163 (64%) respondentes. Para análise foi utilizada a estatística, por meio dos seguintes parâmetros: média, mediana, desvio-padrão,

coeficiente de correlação de *Spearman*, cálculo *alpha cronbach*, teste *Mann-Whitney* e aplicação do teste *One Way Anova*.

Nas pesquisas de Jesus e Jesus (2012), a insatisfação foi identificada nas dimensões promoção e salário. Para natureza do trabalho, apontou-se indiferença, enquanto a satisfação se deu nas dimensões colegas de trabalho e chefia. O objetivo da pesquisa foi verificar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores que atuam nas Centrais de Atendimento ao Aluno, Centrais de Processo Seletivo, Centrais de Atendimento Financeiro e Apoio Administrativo das Unidades de Educação Superior de uma Instituição de Educação Superior (IES). Adotou-se a EST de Siqueira 2008, aplicando-se 76 questionários, com retorno de 27 (35,5%). A pesquisa consiste em abordagem quantitativa. Os dados foram analisados com base na estatística descritiva.

Piovezan e Simoni (2013) tiveram por objetivo avaliar a satisfação dos funcionários de uma concessionária de pedágio. Encontraram que os indivíduos estão satisfeitos com a chefia e indiferentes com os colegas e com a natureza do trabalho. Nas dimensões salário e promoções, apresentaram-se insatisfeitos. Para obter esses resultados, foi utilizado como metodologia um estudo descritivo-exploratório, por meio de estudo de caso, de abordagem quantitativa. A concessionária de pedágio encontra-se no estado do Paraná. A população do estudo foi de 53 funcionários. O questionário de Siqueira (2008), EST, foi aplicado à população, com retorno de 41 (77,3%) que foram efetivamente considerados.

Com objetivo de identificar a percepção dos funcionários quanto às políticas de gestão de pessoas da Livraria Cultura, no Shopping Casa Park de Brasília, ao comprometimento dos indivíduos com a empresa e à satisfação no trabalho, Demo *et al.* (2013) desenvolveram a pesquisa de campo de abordagem quantitativa em uma população de 139 funcionários. O questionário foi aderente à EST de Siqueira (2008) com retorno de 97 (69,7%). A pesquisa teve caráter descritivo. Os resultados foram analisados com base na estatística descritiva (média, desvio-padrão e variância) Os resultados apontaram indiferença na dimensão satisfação com os colegas e insatisfação em relação às demais dimensões (salário, chefia, promoções e natureza do trabalho).

O estudo de Agapito *et al.* (2013) objetivou analisar a satisfação no trabalho e a existência de contratos psicológicos entre profissionais de diversas áreas. Foram aplicados 50 questionários, tendo como base a escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008), a funcionários de diferentes setores, como serviços, indústria e comércio, do Grande ABC, no estado de São Paulo. Trata-se de uma pesquisa descritiva, quantitativa, tendo os resultados analisados por meio da estatística descritiva (média, coeficiente de variação e desvio-padrão). A dimensão satisfação com a chefia obteve satisfação como resultado. Com relação à natureza do trabalho e à dimensão colegas, houve indiferença e insatisfação para as dimensões promoções e salário.

Segundo Paula *et al.* (2011), a ocorrência de relacionamentos no ambiente de trabalho de forma natural e agradável contribui para a satisfação na dimensão colegas de trabalho.

O estudo de Agapito *et al.* (2014) teve por objetivo analisar, discutir e propor melhorias para satisfação no trabalho e contratos psicológicos. Seu foco principal foi o interesse em entender o grau com que esses temas afetam a vida das organizações, como são interpretados pelos funcionários e quais são os principais pontos que atingem de forma relevante a produtividade, a satisfação e o nível de contentamento dos empregados. Adotou-se pesquisa do tipo descritiva, de abordagem quantitativa, com utilização da EST de Siqueira (2008). Participaram 52 indivíduos de diferentes segmentos, como indústria, comércio e serviços, da região do Grande ABC, no estado de São Paulo. Os dados apurados foram tratados por meio de métodos estatísticos, como, média, coeficiente de variação e desvio-padrão. As dimensões colegas, tarefas e chefia tiveram escore entre 4,0 e 4,9, resultado que representa indiferença em relação à satisfação. Quanto a promoções e salário, os escores encontrados estavam abaixo de 4,0, o que aponta insatisfação nessas dimensões.

Por fim, Zille e Pessoa (2014) realizaram pesquisa descritiva, por meio de estudo de caso de abordagem quantitativa em uma cooperativa de crédito do setor público em Belo Horizonte/MG. Utilizando-se do modelo de Siqueira (2008) como base teórica, os dados foram analisados por meio da estatística descritiva, utilizando

como parâmetros a média, a moda, a mediana, o desvio-padrão e percentis (25 e 75). Utilizou-se também o teste não paramétrico de *Friedman, Mann-Whitney*, com nível de significância de 5%. Com base no objetivo de investigar a satisfação no trabalho dos empregados da empresa pesquisada, os resultados encontrados apresentaram satisfação no trabalho para as dimensões satisfação com a chefia, satisfação com os colegas de trabalho e satisfação com a natureza do trabalho. As dimensões salário e promoções se apresentaram como indiferentes para os indivíduos pesquisados.

Ao analisar as pesquisas contidas neste capítulo, desenvolvidas entre 2010 e 2014, do ponto de vista metodológico, predominam as descritivas, com abordagem quantitativa, utilizando para análise a estatística descritiva.

Comparando os resultados dessas pesquisas, na dimensão satisfação com a chefia predominaram indivíduos satisfeitos, correspondendo a 73% dos resultados, enquanto 18% tenderam a indiferença e 9% a insatisfação.

Para a dimensão satisfação com os colegas de trabalho, 45,5% indicaram satisfação e indiferença na mesma proporção. Os insatisfeitos correspondem a 9%.

Quanto à dimensão satisfação com o salário, a insatisfação predominou para 82% dos pesquisados. Os satisfeitos e indiferentes foram apenas 18%.

Na dimensão satisfação com as promoções, também se encontrou a maioria dos indivíduos como insatisfeitos, o que corresponde a 73%, e indiferentes, 27%. Nesta dimensão não foram identificado indivíduos satisfeitos.

A dimensão satisfação com a natureza do trabalho analisada mostrou que 54,5% dos pesquisados apontaram para indiferença, 36% identificaram a satisfação e 9,5% revelaram-se insatisfeitos.

Os resultados globais em relação às pesquisas apresentadas apontaram para insatisfação no trabalho dos indivíduos pesquisados.

A seguir, apresenta-se o percurso metodológico adotado para realização desta dissertação.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia do estudo, que está estruturada da seguinte forma: tipo e método de pesquisa; abordagem; população, amostra, unidade de análise e sujeitos; coleta de dados; e análise de dados.

#### 3.1 Tipo e método de pesquisa

A pesquisa realizada foi de natureza descritiva, tendo como estratégia o estudo de caso quantitativo (YIN, 2005). A pesquisa descritiva apresenta a situação de uma população da forma como se encontra no ambiente. Não há a intenção de explicar por que ocorre, mas de descrever o que ocorre e discorrer sobre os fatos identificados (GIL, 2002).

Para Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva

[...] observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.

[...] desenvolve-se principalmente, nas ciências humanas e sociais abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos.

[...] pode assumir diversas formas, como: estudos descritivos (trata-se do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada); estudo de caso (pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida) [...].

Em síntese, a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66-67).

Neste estudo, foram descritos os dados demográficos, como sexo, idade, estado civil, escolaridade, e funcionais como tempo na empresa dos pesquisados. Descrevem-se também as variáveis que compõem a EST (2008), em relação à satisfação no trabalho dos funcionários dos setores administrativo, operacional e de vendas da empresa “Y”.

O estudo de caso quantitativo é considerado uma estratégia utilizada pelos pesquisadores nas investigações empíricas quando há a intenção de entender os acontecimentos originados do ambiente no contexto das organizações (YIN, 2005).

Segundo Fachin (2001), no método estudo de caso

[...] é levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado.

[...] o direcionamento deste método é dado na obtenção de uma descrição e compreensão completas das relações dos fatores em cada caso, sem contar o número de casos envolvidos. Conforme o objetivo da investigação, o número de casos pode ser reduzido a um elemento caso ou abranger inúmeros elementos como grupos, subgrupos, empresas, comunidades, instituições, outros.

[...] com o apoio da estatística e, ainda como auxiliares, podem ser usados o formulário ou a entrevista [...], e o questionário como instrumento de pesquisa.

[...] sua principal função é a explicação sistemática das coisas (fatos) que ocorrem no contexto social e geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis. Quando assim ocorre, os dados devem ser representados sob a forma de tabelas, quadros, gráficos estatísticos e por meio de uma análise descritiva que os caracterizam (FACHIN, 2001, p. 42-43).

### **3.2 Abordagem**

A abordagem quantitativa foi definida para a realização da pesquisa tendo em vista o que preconiza a escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008). Nessa direção, as pesquisas quantitativas trabalham com números, privilegiando as técnicas numéricas ou estatísticas para o levantamento e o tratamento dos dados, o que foi o caso desta pesquisa. Nesse método, o pesquisador tem uma participação a distância, em que sua ação se faz na coleta dos dados e sua transcrição para tabelas e/ou gráficos como foram encontrados durante a pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005; HAIR *et al.*, 2006).

### **3.3 População, amostra, unidade de análise e sujeitos**

A população objeto do estudo foi composta de 144 indivíduos das áreas administrativa, operacional e de vendas. A pesquisa envolveu toda população, no entanto retornaram de forma válida 93,05% dos questionários aplicados, o que foi equivalente a uma amostra de 134 indivíduos efetivamente pesquisados.

Em uma pesquisa quantitativa, a amostra deverá conter elementos suficientes para representar a população em estudo. Desse modo, é importante obter o maior número possível de participantes na pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A unidade de análise contemplou às áreas de produção, administrativa e vendas da empresa “Y”.

Os sujeitos foram os 134 indivíduos que pertencem à unidade de análise pesquisada e que responderam ao questionário.

### **3.4 Coleta de dados**

A coleta de dados ocorreu por meio do questionário aderente à EST, multidimensional, desenvolvido e validado por Siqueira (2008), com o objetivo de avaliar o grau de satisfação do trabalhador em relação a cinco dimensões: satisfação com colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com as promoções e satisfação global. O questionário aderente à EST (ANEXO A) foi estruturado em 25 questões, cuja escala variou de 1 a 7 (“Totalmente insatisfeito” a “Totalmente satisfeito”). Foram acrescentadas à escala, cinco questões relacionadas aos dados demográficos e funcionais da pesquisa, objetivando a obtenção de dados complementares desta natureza (SIQUEIRA, 2008).

Os questionários foram aplicados pelo pesquisador, que foi autorizado a ter acesso às dependências da empresa. Os questionários foram deixados com os sujeitos e recolhidos posteriormente.

A EST é uma escala de fácil entendimento e aplicação, propiciando aos respondentes tranquilidade em participar da pesquisa (SIQUEIRA, 2008).

Ainda sobre a EST, afirma Siqueira (2008, p. 268):

A EST é uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho. O conjunto de 25 itens retidos, após rotação oblíqua compôs os conceitos de satisfação com os colegas de trabalho (Fator 1, cinco itens,  $\alpha = 0,86$ ), satisfação com o salário (Fator 2, cinco itens,  $\alpha = 0,92$ ), satisfação com a chefia (Fator 3, cinco itens,  $\alpha = 0,90$ ), satisfação com a natureza do trabalho (Fator 4, cinco itens,  $\alpha = 0,82$ ) e satisfação com as promoções (Fator 5, cinco itens,  $\alpha = 0,87$ ).

A utilização de questionários relacionados à satisfação no trabalho vem como somatória para estudar o comportamento dos indivíduos nas organizações, afirma Siqueira (2008).

### 3.4.1 Aplicação e interpretação da EST

Siqueira (2008) ressalta a necessidade de instruir e orientar de forma clara e objetiva os indivíduos pesquisados. Deverá ocorrer em ambiente tranquilo e confortável sem delimitar o tempo para responder à pesquisa. Como foi utilizada a versão completa, após a coleta dos dados, bastou somar os pontos obtidos que cada resposta obteve e dividir por cinco para avaliar o nível de satisfação em cada uma das dimensões.

Para a interpretação do nível de satisfação ou não dos sujeitos pesquisados, adotou-se escala combinando os seguintes parâmetros: com os resultados obtidos, de 1 a 3,9, tende-se a sinalizar insatisfação; de 4 a 4,9, indiferença; e de 5 a 7, satisfação em relação as variáveis pesquisadas.

### 3.5 Análise dos dados

Os resultados foram tratados com base na estatística descritiva uni e bivariada. No que se refere à estatística univariada, foi calculada a distribuição de frequência, média, moda, desvio-padrão, coeficiente de variação e percentis 25 e 75.

A distribuição de frequência, segundo HAIR *et al.* (2006. p. 263), tem por

[...] objetivo demonstrar o número de respostas associadas com cada valor de uma variável. Normalmente, a distribuição de frequência mostra o nome e a descrição da variável, as contagens de frequência para cada valor da variável e as porcentagens acumuladas de cada valor associado com uma variável.

Em cada dimensão da EST, confirmou-se a repetição dos dados apurados por escala do tipo *likert*, propiciando as análises dos indivíduos, variando de insatisfeitos a satisfeitos, para cada dimensão estudada.

A adoção da média juntamente com outras medidas centrais favoreceu a interpretação dos resultados encontrados (HAIR *et al.*, 2006).

A média que está apresentada nas análises de cada dado apurado (demográficos, funcionais, dimensões da EST e satisfação geral no trabalho) indica o quanto estão propensos os pesquisados em cada variável ou dimensão; ou seja, qual a inclinação do grupo pesquisado.

Outra medida utilizada para a análise dos dados foi a moda. HAIR *et al.* (2006, p. 270) descrevem a moda como “medida de tendência central que identifica o valor que ocorre com mais frequência na distribuição da amostra”. Com a moda foi possível identificar os resultados que se destacaram sobre os demais em cada situação avaliada na empresa “Y”.

Já o desvio-padrão, que é uma medida de dispersão, é utilizada na estatística para descrever:

[...] a dispersão da variabilidade dos valores de distribuição da amostra a partir da média...

[...] se o desvio-padrão estimado é grande, as respostas na distribuição de números de uma amostra não ficam muito próximas da média da distribuição. Se o desvio-padrão é pequeno, você sabe que os valores de distribuição estão próximos da média (HAIR *et al.*, 2006, p. 273).

Utilizando o desvio-padrão, foi possível detectar para cada dimensão da EST e a média geral das dimensões se as respostas dos pesquisados foram concentradas próximas da média obtida ou se foram distantes em relação a ela. Essa análise possibilitou interpretar se os pesquisados encontram-se em consenso na satisfação para cada dimensão pesquisada ou se houve variabilidade de interpretações para cada dimensão do estudo.

O uso do coeficiente de variação na pesquisa objetivou facilitar as análises dos resultados obtidos em relação à observação da variação das respostas para cada dimensão do estudo (BORGES, 2013).

As análises com os percentis 25 e 75 teve como objetivo avaliar as frações que se encontraram nos extremos inferiores e superiores dos dados apurados. Foi possível

determinar a quantidade de pesquisados que responderam em cada dimensão, nas faixas abaixo de 25% e acima de 75%.

Segundo Collis e Hussey,

[...] se o grupo de dados é grande (mais de 30), às vezes é útil dividir os dados ordenados em quartos.

[...] os pontos para divisões em quartos são chamados de quartis (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 206).

Para a estatística bivariada, foi realizada a associação entre os dados demográficos e funcionais e as cinco dimensões da EST, com nível de significância para  $p < 0,05$ . Os valores de significância abaixo de 0,05 demonstram que há associação entre os dados e a dimensão apresentada; acima de 0,05, que não há associação entre eles. O teste qui-quadrado proporcionou constatar se houve ou não interferências nas respostas dos pesquisados pela influência do gênero, idade, estado civil, escolaridade e tempo de atuação na empresa pelos pesquisados.

No capítulo 4, a seguir, apresenta-se a ambiência da pesquisa.

## 4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Neste capítulo aborda-se o contexto no qual foi desenvolvida a pesquisa, compreendendo: a apresentação dos países em que a empresa se instalou, faturamento anual do grupo e clientes mais importantes para a organização; definição da unidade estudada, sua evolução histórica no Brasil e valores culturais que a empresa tem como referência; e, por fim, os sujeitos pesquisados, possibilitando uma visão geral da ambiência da pesquisa.

A Empresa Y<sup>1</sup>, assim denominada para preservar sua identidade, atua no mercado de manufatura de ferramentas de precisão para indústrias automobilísticas e outras organizações que necessitam de pesquisas, desenvolvimento e projetos na área de usinagem. Está presente em 25 países, como Austrália, Japão, China, Coreia do Sul, Suíça, Itália, França, Estados Unidos, México, Malásia, Grã-Bretanha, Áustria, Hungria, República Checa, Polônia, Taiwan, Tailândia e Índia. A matriz está localizada na Alemanha, tendo a empresa iniciado suas atividades em 1950, naquele país. Possui mais de 4.500 funcionários no mundo. Faturou, 510 milhões de euros em 2014. Tem como principais clientes, dentre outros: Honda, Fiat, Ford, GM, Mercedes, Volkswagen, Peugeot, Tupy, Continental Tevês e Iveco.

Este estudo foi realizado em uma subsidiária no Brasil, que iniciou suas atividades em 1997 com quatro funcionários, sendo que atualmente possui 162. Quando entrou no mercado brasileiro, trabalhava com importação de todos os seus produtos, não havendo produção no Brasil. Após 2001, passou a produzir mais de 80% de seus produtos, atendendo à demanda nacional, da Argentina e do México. Sua matriz no Brasil é uma fábrica instalada na região metropolitana de Belo Horizonte/MG, tendo uma filial em São Paulo, que atua na parte comercial. Seu negócio principal é atender ao mercado automobilístico na América do Sul. Recentemente, passou a atuar também nos mercados do Chile e Estados Unidos, como fornecedor direto de ferramentas de corte.

No *site* da empresa, foram obtidas informações sobre a política de gestão da qualidade de seus produtos. No entanto, não menciona as políticas de gestão de

---

<sup>1</sup> O site da empresa foi preservado, para a não identificação.

peessoas. A empresa implantou recentemente seu Código de Ética, divulgado a todos os funcionários, e vislumbra a implantação de um plano de cargos e salários, mas não existe um cronograma definido para tal.

A empresa tem como política de qualidade ser uma empresa orientada para a permanente melhoria dos processos de fabricação, por meio de soluções integradas aos meios de manufatura, resultando em melhor desempenho e qualidade para os produtos fabricados para os clientes.

Agregar conhecimento às pessoas, sejam elas funcionários, clientes ou subcontratados, realizando treinamento contínuo que propicie o desenvolvimento intelectual, visando à excelência da qualidade dos produtos e serviços disponibilizados para o mercado de ferramentas, é um de seus objetivos.

A Missão da empresa é fornecer tecnologia e ferramentas de corte para a excelência dos processos de manufatura, superando as expectativas, gerando resultados positivos para a empresa, clientes e sociedade.

Sua Visão está voltada para ser a melhor e maior empresa de ferramentas de corte especiais da América do Sul e ser reconhecida como uma empresa inovadora com tecnologia de ponta que supere as expectativas de seus clientes.

Os principais pilares em relação aos Valores da organização são: tecnologia e inovação, ética e transparência, busca pela excelência e valorização das pessoas.

Apesar de ser considerada, em termos de quantitativo de empregados, uma empresa de pequeno porte no Brasil, dispõe de um número considerável de gerentes de níveis operacional, tático e estratégico (TAB. 1). Em determinadas áreas, os profissionais administrativos, operacionais e de vendas são liderados diretamente pelo gerente da área, não existindo um nível hierárquico entre eles.

A Tabela 1, apresenta os cargos e os respectivos quantitativos de pessoal em suas diversas áreas no Brasil.

Tabela 1 - Cargos e quantitativo de ocupantes na empresa "Y" no Brasil

<b>CARGO</b>	<b>QUANTITATIVO</b>
Presidente no Brasil	1
Gerente comercial (São Paulo, Amazonas)	1
Gerente comercial (Minas Gerais) e gestor de produto	1
Gerente comercial (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul)	1
Gerente técnico, ombudsman e comercial (Nordeste, Rio de Janeiro)	1
Gerente industrial	1
Gerente de logística	1
Gerente administrativo	1
<i>Controller</i>	1
Supervisor de projetos e desenvolvimento	1
Supervisor de planejamento, controle da produção e qualidade	1
Supervisor de logística	1
Supervisor administrativo	1
Supervisor de tecnologia e informação	1
Líderes de produção	3
Líder de almoxarifado	1
Vendedores	60
Operacional /administrativo	84
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>

Fonte: Extraída do organograma da empresa, 2015.

Na unidade estudada, a empresa possui 144 funcionários, que atuam nas áreas administrativa, operacional e de vendas, com as funções mencionadas na Tabela 2. Os 18 indivíduos (TAB. 1) com funções de gestores não fizeram parte desta pesquisa.

Para obter uma visão geral da estrutura da empresa, apresenta-se o organograma no ANEXO B.

Esta unidade foi definida como objeto de pesquisa tendo em vista a sua importância no setor automobilístico, uma vez que aplica tecnologias de alta performance no desenvolvimento de seus produtos.

A Tabela 2 exhibe os cargos técnicos e os respectivos quantitativos nas áreas operacional, administrativo e de vendas, objeto deste estudo.

Tabela 2 - Cargos técnicos nas áreas administrativas, operacionais e vendas

<b>OPERACIONAL</b>	<b>N</b>
Torneiro mecânico	3
Fresador	4
Retificador	12
Ajustador mecânico	4
Operador de balanceadora	2
Operador de máquina afiadora	4
Operador de máquina de erosão a fio	3
Operador de máquina de erosão por penetração	2
Operador de máquina perfilhadora	2
Operador de máquina de chanfros	4
Operador de máquina de gravação	2
Afiador	3
Controlador	4
Embalador	2
Almoxarife	4
<b>SUBTOTAL</b>	<b>55</b>
<b>ADMINISTRATIVA</b>	<b>N</b>
Projetista	2
Desenhista	2
Técnico de processos	4
Programador CNC	1
Auxiliar administrativo	8
Analista de recursos humanos	2
Analista financeiro	4
Orçamentista	2
<i>Customer service</i>	1
Analista de tecnologia da informação	3
<b>SUBTOTAL</b>	<b>29</b>
<b>DE VENDAS</b>	<b>N</b>
Vendedores	60
<b>SUBTOTAL</b>	<b>60</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>144</b>

Fonte: Extraída dos documentos da empresa, 2015.

No capítulo 5 procede-se à apresentação e análise dos resultados referentes ao estudo realizado.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentam-se a seguir os dados demográficos e funcionais da pesquisa, bem como os resultados obtidos em relação à análise das cinco dimensões da EST. Por fim, relacionam-se as cinco dimensões da satisfação no trabalho, com as variáveis demográficas e funcionais da pesquisa.

### 5.1 Dados demográficos e funcionais

Dos 144 questionários aplicados, 134 retornaram (TAB. 3), os quais foram considerados válidos e analisados nesta pesquisa.

Tabela 3 - Quantitativo de funcionários por área da empresa “Y” no Brasil

<b>Categoria</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Administrativa	26	19,4
Operacional	48	35,8
De vendas	60	44,8
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

No que se refere ao gênero, há predominância absoluta do sexo masculino, 95,5%, ou 128 funcionários, das três áreas pesquisadas (operacional, administrativa e de vendas). Somente na área administrativa foram encontrados funcionários do sexo feminino (4,5%).

Quanto ao estado civil (TAB. 4), 56% são casados, 38,8% são solteiros, 3,7% são divorciados e 1,5% separados.

Tabela 4 - Estado civil dos funcionários na empresa “Y” no Brasil

<b>Estado civil</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Casado	75	56,0
Solteiro	52	38,8
Divorciado	5	3,7
Separado	2	1,5
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Em relação à idade (TAB. 5), 31,3% estão na faixa de até 30 anos; 55,3%, na de 30 a 49 anos; e 13,4%, na de 50 anos ou mais. Em síntese, 86,6% dos indivíduos têm até 49 anos, o que mostra uma faixa etária relativamente jovem.

Tabela 5 - Idade dos funcionários na empresa “Y” no Brasil

Faixa etária	N	%
Até 30 anos	42	31,3
De 30 a 39 anos	46	34,4
De 40 a 49 anos	28	20,9
50 anos ou mais	18	13,4
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Em relação à escolaridade (TAB. 6), 42,6%, dos indivíduos têm ensino médio completo; 8,2%, pós-graduação; e 48,5%, cursando o ensino superior ou já concluíram. Verificou-se que apenas 0,7% não concluiu o ensino médio.

Tabela 6 - Escolaridade dos funcionários na empresa “Y” no Brasil

Escolaridade	N	%
Pós-graduação (MBA/Especialização)	11	8,2
Graduação completo	33	24,6
Graduação incompleto	32	23,9
Ensino médio completo	57	42,6
Ensino médio incompleto	1	0,7
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Em relação ao tempo de serviço na empresa pesquisada (TAB. 7), constatou-se que 62,7% dos pesquisados estão na faixa entre 5 a 14 anos na empresa “Y”; e 26,9%, de 1 a 4 anos; e 9,7% na de 15 anos ou mais. Apenas 0,7% tem menos de 1 ano no trabalho.

Tabela 7 - Tempo de serviço dos funcionários na empresa “Y” no Brasil

Tempo de serviço	N	%
Menos de 1 ano	1	0,7
De 1 a 4 anos	36	26,9
De 5 a 9 anos	43	32,1
De 10 a 14 anos	41	30,6
15 anos ou mais	13	9,7
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Analisando as três categorias, apurou-se que, 44,8% são da área de vendas. Em maior proporção estão os indivíduos do sexo masculino, 95,5%. Com relação ao estado civil, os casados, 56%, correspondem à maioria dos participantes. Dos respondentes, 55,3% têm idade entre 30 a 49 anos. A maioria, 42,6%, tem ensino médio completo. O tempo de serviço abrange 32,1% dos funcionários que têm entre 5 a 9 anos de trabalho na empresa estudada.

A seguir, a apresentam-se os dados demográficos e funcionais para cada área pesquisada (administrativa, operacional e de vendas).

### 5.1.1 Dados demográficos e funcionais dos administrativos

Do total de 29 funcionários da área administrativa, 26 (89,6%) questionários retornaram de forma válida, sendo que 20 indivíduos são do sexo masculino, ou 76,9% do total dos respondentes e 6 são do sexo feminino, ou 23,1%.

O dado demográfico estado civil (TAB. 8) apresenta os solteiros em maior número, sendo a metade dos respondentes, 50%, seguindo-se os casados, com 46,2%. Apenas 3,8% declararam o *status* de separado.

Tabela 8 - Estado civil dos funcionários da área administrativa

Estado civil	N	%
Casado	12	46,2
Solteiro	13	50,0
Separado	1	3,8
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Indivíduos até 30 anos (TAB. 9) representam 46,1% ou 12. Considerando as faixas de 30 a 49 anos, têm-se os mesmos resultados da faixa até os 30 anos. Na faixa etária de 50 anos ou mais, estão 2 funcionários no setor administrativo, ou 7,8%.

Tabela 9 - Idade dos funcionários da área administrativa

<b>Faixa etária</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 30 anos	12	46,1
De 30 a 39 anos	7	26,9
De 40 a 49 anos	5	19,2
50 anos ou mais	2	7,8
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

A Tabela 10 apresenta a escolaridade dos indivíduos da área administrativa. Têm ensino médio completo 42,3%; graduação incompleta, 26,9%; e graduação completa, 23,1%. Em menor proporção estão os indivíduos com pós-graduação, 7,7%.

Tabela 10 - Escolaridade dos funcionários na área administrativa

<b>Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Pós-graduação (MBA/Especialização)	2	7,7
Graduação completo	6	23,1
Graduação incompleto	7	26,9
Ensino médio completo	11	42,3
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Na Tabela 11, apresenta-se o tempo de serviço na empresa pesquisada dos profissionais da área administrativa. Considerando uma faixa estendida de 1 a 9 anos, têm-se 61,6% dos respondentes; de 10 a 14 anos, 26,9%; com 15 anos ou mais de trabalho, 7,7%. Apenas 3,8% têm menos de 1 ano.

Tabela 11 - Tempo de serviço dos funcionários na área administrativa

<b>Tempo de empresa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	1	3,8
De 1 a 4 anos	8	30,8
De 5 a 9 anos	8	30,8
De 10 a 14 anos	7	26,9
15 anos ou mais	2	7,7
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Em síntese, tem-se que 76,9% dos funcionários da área administrativa são do sexo masculino, 50% são solteiros, 46,1% têm idade até 30 anos, 42,3% têm ensino médio completo e 61,6% estão nessa empresa entre 1 a 9 anos.

A seguir, apresentam-se os dados demográficos e funcionais dos indivíduos que atuam na área operacional da empresa “Y”.

### 5.1.2 Dados demográficos e funcionais dos operacionais

No que se refere ao gênero, não foram encontrados indivíduos do sexo feminino na área operacional. Todos os 48 respondentes são do sexo masculino. De um total de 55 funcionários em atuação nesta área, 87,3% responderam ao questionário, considerado válido para pesquisa.

A Tabela 12, sobre o estado civil destes profissionais, mostra que 60,4% são casados; 35,4% são solteiros, e 4,2% são divorciados.

Tabela 12 - Estado civil dos funcionários na área operacional

<b>Estado civil</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Casado	29	60,4
Solteiro	17	35,4
Divorciado	2	4,2
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Dos pesquisados da área operacional, 45,8% têm idade entre 30 a 39 anos, 25% estão na faixa de 40 a 49 anos, 22,9% têm até 30 anos e 6,3% estão na faixa de 50 anos ou mais (TAB. 13).

Tabela 13 – Idade dos funcionários da área operacional

<b>Faixa etária</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 30 anos	11	22,9
De 30 a 39 anos	22	45,8
De 40 a 49 anos	12	25,0
50 anos ou mais	3	6,3
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Em relação à escolaridade, 72,9% têm ensino médio completo e 2,1% ensino médio incompleto. Com graduação completa são 4,2% e 20,8% com graduação incompleta. Não foram encontrados indivíduos com pós-graduação.

Tabela 14 - Escolaridade dos funcionários na área operacional

<b>Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Graduação completo	2	4,2
Graduação incompleto	10	20,8
Ensino médio completo	35	72,9
Ensino médio incompleto	1	2,1
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Em relação ao tempo de serviço (TAB. 15), 50% dos indivíduos, ou 24, situam-se na faixa estendida de 5 a 14 anos; 39,6%, ou 19 na faixa de 1 a 4 anos; e, 10,4%, ou 5, na faixa de 15 anos ou mais de trabalho.

Tabela 15 - Tempo de empresa dos funcionários na área operacional

<b>Tempo de empresa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
De 1 a 4 anos	19	39,6
De 5 a 9 anos	12	25,0
De 10 a 14 anos	12	25,0
15 anos ou mais	5	10,4
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Dos profissionais da área operacional, 100% são do sexo masculino, 60,4% são casados, 45,8% têm idade entre 30 a 39 anos e 72,9% têm ensino médio completo e 39,6% estão na empresa estudada entre 1 a 4 anos.

Por fim, têm-se os dados demográficos e funcionais dos vendedores da empresa pesquisada.

### 5.1.3 Dados demográficos e funcionais dos vendedores

A totalidade dos funcionários que atuam na área de vendas é do sexo masculino e todos os 60 responderam à pesquisa.

Quanto ao estado civil (TAB. 16) dos indivíduos pesquisados, 56,7% são casados, 36,7% são solteiros, 5% são divorciados e 1,6% é separado.

Tabela 16 - Estado civil dos funcionários na área de vendas

<b>Estado civil</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Casado	34	56,7
Solteiro	22	36,7
Divorciado	3	5,0
Separado	1	1,6
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Quanto a idade (TAB. 17), 31,7% têm até 30 anos; e 28,3%, de 30 a 39 anos; 40,0% de 40 anos ou mais. Isso indica uma tendência para profissionais de mais idade em atuação na área de vendas se comparada às áreas administrativas (7 indivíduos) e operacional (15 indivíduos).

Tabela 17 - Idade dos funcionários na área de vendas

<b>Faixa etária</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 30 anos	19	31,7
De 30 a 39 anos	17	28,3
De 40 a 49 anos	11	18,3
50 anos ou mais	13	21,7
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Com relação à escolaridade (TAB. 18), 41,7% dos profissionais da área de vendas têm graduação completa; 25% graduação incompleta; 18,3%, ensino médio completo; e 15%, pós-graduação. Os vendedores apresentaram nível de escolaridade mais elevado se comparado às duas áreas abordadas anteriormente.

Tabela 18 - Escolaridade dos funcionários na área de vendas

<b>Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Pós-graduação (MBA/Especialização)	9	15,0
Graduação completo	25	41,7
Graduação incompleto	15	25,0
Ensino médio completo	11	18,3
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Em relação ao tempo de serviço na empresa (TAB. 15), 75% situam-se na faixa de 5 a 14 anos; 15% na faixa de 1 a 4 anos; e 10,0% na faixa de 15 anos ou mais.

Tabela 19 - Tempo de serviço dos funcionários na área de vendas

<b>Tempo de empresa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
De 1 a 4 anos	9	15,0
De 5 a 9 anos	23	38,3
De 10 a 14 anos	22	36,7
15 anos ou mais	6	10,0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Analisando os profissionais de vendas, todos são do sexo masculino, 56% são casados e 40,0% têm idade de 40 anos ou mais. Destaca-se a escolaridade: 41,7% são de graduados e 15% são pós-graduados. Desses profissionais, 38,3% estão entre 5 a 9 anos atuando na empresa.

Considerando as três categorias analisadas em relação aos dados demográficos e funcionais, a única área que tem funcionários do sexo feminino é a administrativa. Em relação ao estado civil, predominam os casados. Quanto à idade, os mais experientes estão concentrados na área de vendas, como também em relação à escolaridade. Somente na área administrativa foi encontrado profissional com menos de 1 ano de atuação. Em geral, o tempo de permanência na empresa é de 5 a 9 anos nas categorias analisadas (administrativa, operacional e vendas).

Nas subseções seguintes, apresenta-se a análise global da satisfação no trabalho e, separadamente, para cada área da empresa. Por fim, têm-se as análises da

relação das variáveis demográficas e funcionais com o nível de satisfação global no trabalho e em relação a cada área.

## 5.2 Análise global das dimensões da satisfação no trabalho

A análise das cinco dimensões da escala de satisfação no trabalho (EST) foi realizada por meio da estatística descritiva, envolvendo as análises uni e bivariada. Em relação à análise univariada, os testes realizados envolveram: média, mediana, moda, desvio-padrão, coeficiente de variação e percentis 25 e 75.

A Tabela 20 apresenta os resultados da análise em relação às dimensões pesquisadas da EST. A escala utilizada variou de 1 (“Totalmente insatisfeito”) até 7 (“Totalmente satisfeito”). A interpretação dos resultados levou em consideração os seguintes critérios: de 1 a 3,9, insatisfação; de 4 a 4,9, indiferença; e de 5 a 7, satisfação em relação às variáveis pesquisadas.

Tabela 20 - Resultado da análise das dimensões da escala de satisfação no trabalho dos funcionários da empresa “Y”

Satisfação no trabalho	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	C.V (%)	Mínimo	Máximo	Percentil	
									25	75
Satisfação com os colegas	134	5,04	5,20	5,40	0,86	17,08	1,60	6,80	4,80	5,60
Satisfação com o salário	134	3,89	3,90	3,00	1,13	28,97	1,00	6,40	3,00	4,60
Satisfação com a chefia	134	4,34	4,40	4,20	1,17	26,95	1,00	6,60	3,60	5,20
Satisfação com a natureza do trabalho	134	4,75	4,80	4,60	0,81	17,11	1,00	6,20	4,40	5,20
Satisfação com as promoções	134	3,47	3,60	3,80	1,12	32,28	1,00	6,00	2,80	4,40
<b>Valores</b>	<b>134</b>	<b>4,30</b>	<b>4,36</b>	<b>3,88</b>	<b>0,76</b>	<b>17,61</b>	<b>1,12</b>	<b>6,04</b>	<b>3,86</b>	<b>4,81</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Tendo como base os dados constantes na Tabela 20, considerando a média geral da satisfação no trabalho dos funcionários pesquisados, o resultado 4,30 aponta “indiferença” em relação às dimensões pesquisadas.

Se a análise ocorrer em função da média de cada dimensão, a única que os funcionários apresentaram “satisfação”, com 5,04, foi *satisfação com os colegas*. *Satisfação com o salário e satisfação com as promoções* apresentaram escores de 3,89 e 3,47, respectivamente, que indicam “insatisfação”. Com “indiferença” foram encontradas as dimensões *satisfação com a chefia*, 4,34, e *satisfação com a natureza do trabalho*, 4,75.

Quando a análise se dá em relação à moda, envolvendo todas as variáveis da escala, o valor encontrado de 3,88 indica percepção de “insatisfação” entre os indivíduos pesquisados, o que não ocorreu em relação à mediana, com o valor de 4,36, apontando para “indiferença” em relação à satisfação no trabalho.

O desvio-padrão encontrado, de 0,76, aponta coeficiente de variação de 17,61%, que indica uma dispersão média dos dados obtidos em relação às cinco dimensões de satisfação pesquisadas, tendo como parâmetro Borges (2013, p. 34):

[...] coeficiente de variação entre 0% a 15% (baixo grau de dispersão), de 16% a 30% (média dispersão) e acima de 30% (dispersão alta).

Ainda em relação ao coeficiente de variação, analisando por dimensão, verificou-se que *satisfação com as promoções* apresentou alta dispersão (32,28%), enquanto as demais dimensões apresentaram dispersão média.

Ao obter percentil 25 igual a 3,86 de resultado, 25% dos pesquisados desta área estão “insatisfeitos” no trabalho. O valor de 4,81, percentil 75, aponta para “indiferença”, tendendo a “satisfação” no trabalho, para 25% dos pesquisados.

Analisando os dados de forma global, com base na média, na moda e na mediana, os funcionários da empresa estudada apresentaram-se entre “insatisfeitos” e “indiferentes” em relação à satisfação no trabalho.

Quando a análise se deu para cada dimensão da EST (SIQUEIRA, 2008), o escore mais baixo e o mais alto, 3,0 “insatisfação” e 5,40 “satisfação” foram encontrados pela moda, para *satisfação com o salário e satisfação com os colegas*, respectivamente.

Encontrou-se “satisfação” na dimensão *satisfação com os colegas de trabalho*, o que pode ter ocorrido por haver um bom relacionamento entre os indivíduos na organização estudada, aspecto que Morin (2001) aponta como importante para obter esse resultado. A “insatisfação” nas dimensões *satisfação com o salário* e *satisfação com as promoções* poderá ter ocorrido pela ausência de políticas de cargos e salários adequadas na organização, o que está em consonância com a visão de Marras (2000). A “indiferença” encontrada nas dimensões *satisfação com a chefia* e *satisfação com a natureza do trabalho* poderá ter ocorrido pela dificuldade na comunicação entre líder e liderado, o que compromete nas orientações das tarefas a serem executadas, segundo estudos de Pinto (2005).

A seguir, apresentam-se as análises da satisfação no trabalho para os funcionários da área administrativa.

### 5.2.1 Análise das dimensões da satisfação no trabalho dos administrativos

Nesta seção, apresentam-se os resultados das análises das dimensões para os funcionários da área administrativa obtidos com base na EST de Siqueira (2008).

Tabela 21 - Resultado da análise das dimensões da escala de satisfação no trabalho dos administrativos

Satisfação no trabalho	N	Média	Mediana	Moda	Desvio-padrão	C.V (%)	Mínimo	Máximo	Percentil	
									25	75
Satisfação com os colegas	26	4,92	5,20	5,40	1,04	21,26	1,60	6,40	4,55	5,60
Satisfação com o salário	26	3,69	3,80	4,60*	1,29	34,94	1,00	6,40	2,90	4,60
Satisfação com a chefia	26	4,34	4,80	5,00	1,56	35,87	1,00	6,60	3,60	5,25
Satisfação com a natureza do trabalho	26	4,45	4,80	4,00*	1,13	25,32	1,00	5,80	4,00	5,05
Satisfação com as promoções	26	3,28	3,30	3,20	1,21	36,90	1,00	5,00	2,60	4,25
<b>Valores</b>	<b>26</b>	<b>4,14</b>	<b>4,20</b>	<b>3,96</b>	<b>0,97</b>	<b>23,34</b>	<b>1,12</b>	<b>5,68</b>	<b>3,79</b>	<b>4,85</b>

(\*) Existem vários valores de moda, mas neste caso apresenta-se o menor valor.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os funcionários da área administrativa (TAB. 21), com média 4,14 nas dimensões pesquisadas, apresentaram “indiferença” em relação à satisfação no trabalho.

Quando a análise ocorreu em relação à média de cada dimensão, os funcionários administrativos apresentaram “insatisfação” nas dimensões *satisfação com o salário* (3,69) e *satisfação com as promoções* (3,28). Nas dimensões *satisfação com os colegas* (4,92), *satisfação com a chefia* (4,34) e *satisfação com a natureza do trabalho* (4,45), identificou-se tendência à “indiferença”.

Em relação à moda das cinco dimensões, o valor encontrado foi de 3,96, indicando tendência à “insatisfação”. Para a mediana, o escore 4,20, aponta para “indiferença” em relação à satisfação no trabalho.

Em relação à média geral de *satisfação no trabalho*, com desvio-padrão de 0,97, o coeficiente de variação foi de 23,34%, indicando dispersão média dos dados em relação às cinco dimensões da EST (SIQUEIRA, 2008).

Quando a análise se dá pelo coeficiente de variação de cada dimensão, foram encontradas com média dispersão as dimensões *satisfação com os colegas* (21,26%) e *satisfação com a natureza do trabalho* (25,32%). Com dispersão alta, identificaram-se *satisfação com o salário* (34,94%), *satisfação com a chefia* (35,87%) e *satisfação com as promoções* (36,90%).

Ao obterem percentil 25 igual a 3,79 de resultado, 25% dos pesquisados desta área estão “insatisfeitos” no trabalho. O valor de 4,85, percentil 75, aponta para “indiferença”, tendendo à “satisfação” no trabalho, para 25% dos pesquisados.

Ao avaliar de forma conjunta as medidas de tendência central (média, moda, mediana), os administrativos encontram-se “indiferentes” em relação à satisfação no trabalho.

Considerando a moda em cada dimensão pesquisada, o menor valor encontrado, 3,20, indicou “insatisfação” *com as promoções*. Ao buscar o maior valor, a *satisfação com os colegas* foi encontrada com 5,40, indicando “satisfação”, repetindo o resultado da satisfação global (administrativo, operacional e de vendas).

As dimensões *satisfação com o salário* e *satisfação com as promoções* apontaram “insatisfação”, o que pode ter ocorrido pelo fato de os indivíduos no trabalho não

estarem de acordo com as estratégias da empresa em relação a este quesito (MORIN *et al.*, 2007). Nas dimensões *satisfação com os colegas de trabalho*, *satisfação com a chefia* e *satisfação com a natureza do trabalho*, ocorreu “indiferença”, que pode ter relação com o fato de a comunicação não ter sido eficaz entre o líder e o subordinado e entre os próprios colegas de trabalho (RENESCH, 1995).

Na próxima seção, têm-se a análise das dimensões da EST para os profissionais da área operacional.

### 5.2.2 Análise das dimensões da satisfação no trabalho dos operacionais

Os funcionários operacionais (TAB. 22) foram analisados nas cinco dimensões da EST de Siqueira (2008) em relação à satisfação global.

Tabela 22 - Resultado da análise das dimensões da escala de satisfação no trabalho dos operacionais

Satisfação no trabalho	N	Média	Mediana	Moda	Desvio-padrão	C.V (%)	Mínimo	Máximo	Percentil	
									25	75
Satisfação com os colegas	48	5,00	5,20	5,40	0,91	18,23	2,60	6,80	4,65	5,55
Satisfação com o salário	48	3,72	3,80	3,00	1,05	28,36	1,00	5,80	3,00	4,60
Satisfação com a chefia	48	4,17	4,30	4,20*	1,18	28,31	1,00	6,20	3,60	5,15
Satisfação com a natureza do trabalho	48	4,73	4,60	4,60	0,65	13,74	2,60	6,00	4,40	5,15
Satisfação com as promoções	48	3,24	3,40	3,60	1,13	34,88	1,00	5,40	2,40	3,95
<b>Valores</b>	<b>48</b>	<b>4,17</b>	<b>4,22</b>	<b>3,80*</b>	<b>0,73</b>	<b>17,47</b>	<b>2,48</b>	<b>5,52</b>	<b>3,74</b>	<b>4,72</b>

(\*) Existem vários valores de moda, mas neste caso apresenta-se o menor valor.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O valor encontrado na média da satisfação no trabalho dos funcionários da área operacional, 4,17, aponta para uma tendência à “indiferença” por parte dos pesquisados.

A única dimensão que apresentou, em média, “satisfação”, com 5,00, foi *satisfação com os colegas de trabalho*. Para as dimensões *satisfação com o salário* (3,72) e *satisfação com as promoções* (3,24), os indivíduos pesquisados apresentaram “insatisfação”. A “indiferença” foi encontrada na *satisfação com a chefia* (4,17) e na *satisfação com a natureza do trabalho* (4,73).

Quando a análise se deu em relação à moda, a única dimensão que apresentou “satisfação”, com valor de 5,40, foi *satisfação com os colegas de trabalho*. A mediana encontrada, de 4,22, aponta “indiferença” como resultado.

Com desvio-padrão de 0,73, o coeficiente de variação obteve 17,47% de resultado, indicando média dispersão dos dados encontrados em relação às cinco dimensões de satisfação pesquisadas.

O coeficiente de variação da dimensão *satisfação com a natureza do trabalho* apresentou baixo grau de dispersão, com 13,74%, e enquanto a *satisfação com as promoções*, com 34,88%, aponta alta dispersão. As dimensões *satisfação com os colegas* (18,23%), *satisfação com o salário* (28,36%) e *satisfação com a chefia* (28,31%) foram encontradas com média dispersão.

Ao obter percentil 25 igual a 3,74 de resultado, 25% dos pesquisados desta área estão “insatisfeitos” no trabalho. O valor de 4,72, percentil 75, aponta para “indiferença”, tendendo à “satisfação” no trabalho, para 25% dos pesquisados.

Quando a análise se deu observando simultaneamente a média, a moda e a mediana, os indivíduos da área operacional estão variando entre “insatisfeitos” e “indiferentes” em relação à satisfação no trabalho.

Considerando cada dimensão nesta categoria, o menor valor encontrado foi da moda, com 3,00, e apontou “insatisfação” para dimensão *satisfação com o salário*, o que está em consonância com o resultado ao pesquisar os funcionários em geral. O maior valor se deu novamente com *satisfação com os colegas de trabalho* e repetiu o mesmo escore (5,40) do global e dos administrativos nesta dimensão.

Os funcionários da área operacional foram encontrados com “satisfação” na dimensão *satisfação com os colegas de trabalho*, talvez pelo bom relacionamento entre os indivíduos no ambiente laboral (MORIN, 2001). No caso das dimensões *satisfação com o salário* e *satisfação com as promoções*, ocorreu “insatisfação” provavelmente por falhas nas políticas de remuneração e valorização dos indivíduos no trabalho (MARRAS, 2000). Em relação à “indiferença” apontada nas dimensões *satisfação com a chefia* e *satisfação com a natureza do trabalho*, isso pode estar associado a uma possível dificuldade do líder em orientar seus liderados na execução das tarefas (PIOVEZAN; SIMONI, 2013).

Por fim, apresentam-se as análises das dimensões da satisfação dos vendedores.

### **5.2.3 Análise das dimensões da satisfação no trabalho dos vendedores**

A Tabela 23 apresenta os resultados da análise em relação às dimensões pesquisadas da escala de satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 2008) para os funcionários da área de vendas da empresa estudada.

Considerando os resultados da pesquisa, a média geral da satisfação no trabalho dos vendedores, com resultado 4,47, aponta “indiferença” em relação às dimensões da EST.

A única dimensão que apresentou “satisfação” foi *satisfação com os colegas de trabalho*, escore de 5,12. A “insatisfação” esteve presente na dimensão, *satisfação com as promoções*, 3,73. Para as demais dimensões (*satisfação com o salário*, 4,11, *satisfação com a chefia*, 4,47 e *satisfação com a natureza do trabalho*, 4,90) o resultado indica tendência à “indiferença”.

Tabela 23 - Resultado da análise das dimensões da escala de satisfação no trabalho dos vendedores

Satisfação no trabalho	N	Média	Mediana	Moda	Desvio-padrão	C.V (%)	Mínimo	Máximo	Percentil	
									25	75
Satisfação com os colegas	60	5,12	5,20	5,40	0,73	14,21	2,60	6,60	4,80	5,60
Satisfação com o salário	60	4,11	4,00	3,00*	1,09	26,40	1,80	6,40	3,25	5,00
Satisfação com a chefia	60	4,47	4,50	4,20*	0,95	21,26	2,20	6,60	3,80	5,20
Satisfação com a natureza do trabalho	60	4,90	5,00	4,60	0,74	15,19	2,60	6,20	4,40	5,60
Satisfação com as promoções	60	3,73	3,80	3,00*	1,03	27,61	1,60	6,00	3,00	4,60
<b>Valores</b>	<b>60</b>	<b>4,47</b>	<b>4,48</b>	<b>3,88</b>	<b>0,65</b>	<b>14,49</b>	<b>3,08</b>	<b>6,04</b>	<b>3,89</b>	<b>4,88</b>

(\*) Existem vários valores de moda, mas neste caso apresenta-se o menor valor.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quando a análise se deu em relação à moda, envolvendo todas as variáveis da escala, o valor encontrado foi de 3,88, que indica uma tendência dos indivíduos pesquisados para “insatisfação” no trabalho. Para mediana, com escore de 4,48, a “indiferença” foi o resultado encontrado.

Ainda em relação à média geral de satisfação no trabalho, com desvio-padrão de 0,65, verifica-se um coeficiente de variação de 14,49%, que indica baixo grau de dispersão dos dados obtidos em relação às cinco dimensões da escala.

Ainda em relação ao coeficiente de variação, analisando as cinco dimensões, verificou-se uma média dispersão para as dimensões *satisfação com o salário* (26,40%), *satisfação com a chefia* (21,26%), *satisfação com a natureza do trabalho* (15,19%) e *satisfação com as promoções* (27,21%). A *satisfação com os colegas* obteve 14,21% que indica um baixo grau de dispersão dos dados obtidos.

Ao obter percentil 25 igual a 3,89 de resultado, 25% dos pesquisados desta área estão “insatisfeitos” no trabalho. O valor de 4,88, percentil 75, aponta para “indiferença”, tendendo a “satisfação” no trabalho, para 25% dos pesquisados.

Em relação à categoria de vendas, analisando o nível de satisfação no trabalho pela média e mediana, obteve “indiferença” como resultado e “insatisfação” apontada pela moda. Ocorre o mesmo resultado na categoria operacional e em relação às três categorias quando foram analisadas em conjunto. Os administrativos tiveram resultado diferente. Somente em relação à moda é que apresentou “indiferença” para satisfação.

Foi avaliada cada dimensão para a área de vendas. O menor valor encontrado para satisfação no trabalho na moda, com escore de 3,00, aponta para “insatisfação”, o que ocorreu nas dimensões *satisfação com o salário* e *satisfação com as promoções*. O maior valor encontrado, 5,40, indica “satisfação” na dimensão *satisfação com os colegas*. Isso confirma nas análises anteriores de que se deu por meio da moda na análise global dos administrativos e dos operacionais.

Em relação à área de vendas, os resultados foram os mesmos da área operacional: “satisfação” com os colegas de trabalho, “insatisfação” com as promoções, “indiferença” com as dimensões *satisfação com a chefia* e *satisfação com a natureza do trabalho*. O único resultado diferente foi na dimensão *satisfação com o salário*, que apontou “indiferença”, em decorrência, talvez, do fato de os indivíduos terem a sensação de que a remuneração não está condizente com a praticada no mercado (MORIN, 2001).

Tabela 24 apresenta uma síntese dos resultados encontrados nas três categorias pesquisadas em relação à média para cada dimensão da EST.

Tabela 24 - Média encontrada nas três categorias (administrativa, operacional e de vendas) para cada dimensão pesquisada da EST

<b>Dimensão</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Operacional</b>	<b>De vendas</b>
Satisfação com os colegas	4,92	5,00	5,12
Satisfação com o salário	3,69	3,72	4,11
Satisfação com a chefia	4,34	4,17	4,47
Satisfação com a natureza do trabalho	4,45	4,73	4,90
Satisfação com as promoções	3,28	3,24	3,73
<b>Valores</b>	<b>4,14</b>	<b>4,17</b>	<b>4,47</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Com base na Tabela 24, a dimensão *satisfação com os colegas de trabalho* mostrou-se “indiferente” para os indivíduos da área administrativa e “satisfação” para os das áreas operacional e de vendas. Quando a análise se deu para dimensão *satisfação com o salário*, acusou “insatisfação” para os administrativos e operacionais enquanto a área de vendas indicou “indiferença” nessa dimensão. Nas dimensões *satisfação com a chefia* e *satisfação com a natureza do trabalho* as três áreas revelaram “indiferença” em relação a satisfação. Em relação à dimensão *satisfação com as promoções*, a “insatisfação” se deu nas três categorias.

As próximas análises são referentes à associação das variáveis demográficas e funcionais com o nível de satisfação global no trabalho dos funcionários da empresa estudada e em cada área, administrativa, operacional e vendas, separadamente.

### 5.3 Análise da associação das variáveis demográficas e funcionais com o nível de satisfação global no trabalho

Analisando os dados da Tabela 25, verifica-se que 95,5% dos funcionários pesquisados são do sexo masculino, têm tendência a estarem “insatisfeitos” (31,3%) e “indiferentes” (49,2%) com relação à média geral das dimensões analisadas em relação à satisfação no trabalho. O percentual de “satisfeitos” é relativamente baixo: 19,5% dos indivíduos do sexo masculino. Quanto aos indivíduos do sexo feminino, 4,5% dos pesquisados apresentam-se “indiferentes” (66,6%) no trabalho. Os “insatisfeitos” e “satisfeitos” obtiveram o mesmo percentual, 16,7%.

Tabela 25 - Associação entre a variável gênero e satisfação global no trabalho

Gênero	Satisfação no trabalho						Total	
	Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Masculino	40	31,3	63	49,2	25	19,5	128	100,0
Feminino	1	16,7	4	66,6	1	16,7	6	100,0
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>30,6</b>	<b>67</b>	<b>50,0</b>	<b>26</b>	<b>19,4</b>	<b>134</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Para analisar a relação entre *gênero* e *satisfação no trabalho*, foi realizado o teste qui-quadrado de *Pearson*, com nível de significância  $p < 0,05$  (APÊNDICE A). Com base no resultado  $p = 0,680$ , concluiu-se que *gênero* não relaciona com a satisfação no trabalho dos funcionários da empresa Y. De acordo com Siqueira (2008), as pesquisas indicam que esta variável pouco contribui para explicar o nível de satisfação no trabalho, o que também foi constatado nesta pesquisa.

Ao analisar a satisfação no trabalho em termos globais, considerando a *faixa etária* (Tabela 26), verificou-se que o maior percentual de indivíduos “satisfeitos” está na faixa de 50 anos ou mais, seguido da faixa de 30 a 39 anos. Entre os “insatisfeitos”, a maioria encontra-se na faixa 40 a 49 anos.

Tabela 26 - Associação entre a variável idade e satisfação global no trabalho

Faixa etária	Satisfação no trabalho						Total	
	Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Abaixo de 30 anos	10	23,8	25	59,5	7	16,7	42	100,0
De 30 a 39 anos	15	32,6	21	45,7	10	21,7	46	100,0
De 40 a 49 anos	13	46,4	10	35,7	5	17,9	28	100,0
50 anos ou mais	3	16,7	11	61,1	4	22,2	18	100,0
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>30,6</b>	<b>67</b>	<b>50,0</b>	<b>26</b>	<b>19,4</b>	<b>134</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O teste qui-quadrado (APÊNDICE A) para a relação das variáveis *faixa etária* e *satisfação no trabalho*, também indica que não há associação entre ambas, sendo  $p = 0,316$ , para  $p < 0,05$ .

A Tabela 27 apresenta a associação entre as variáveis *estado civil* e *satisfação no trabalho*. Dos pesquisados, 56% são casados, sendo que 34,7% estão “insatisfeitos” e 49,3% “indiferentes” em relação a *satisfação no trabalho*. Os 12 indivíduos “satisfeitos” correspondem a 16%.

Os solteiros, que são o segundo maior número da variável *estado civil*, têm a metade dos indivíduos “indiferentes” em relação a *satisfação no trabalho*. Os “insatisfeitos” e “satsifeitos” têm o mesmo percentual, 25%.

Os divorciados estão “insatisfeitos” (20%) e “indiferentes” (80%), enquanto os 2 indivíduos separados se apresentam divididos entre “insatisfeito” e “satisfeito” em relação à *satisfação no trabalho*.

Tabela 27 - Associação entre a variável estado civil e satisfação global no trabalho

Estado civil	Satisfação no trabalho						Total	
	Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Casado	26	34,7	37	49,3	12	16,0	75	100,0
Solteiro	13	25,0	26	50,0	13	25,0	52	100,0
Divorciado	1	20,0	4	80,0	0	0,0	5	100,0
Separado	1	50,0	0	0,0	1	50,0	2	100,0
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>30,6</b>	<b>67</b>	<b>50,0</b>	<b>26</b>	<b>19,4</b>	<b>134</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

No caso das variáveis *estado cívil* e *satisfação no trabalho*, não houve associação para  $p < 0,05$ . O resultado encontrado foi de  $p = 0,370$  (APÊNDICE A).

Utilizando os dados da Tabela 28, que apresenta a escolaridade dos pesquisados, encontram-se 11 indivíduos, com pós-graduação. Destes, 18,2% se apresentam “insatisfeitos”, 54,5% “indiferentes” e 27,3% “satisfeitos” em relação a *satisfação no trabalho*.

Dos 33 indivíduos com nível superior completo, 51,5% foram identificados como “indiferentes” em relação ao trabalho. Com o mesmo percentual, “insatisfeitos” e “satisfeitos”, foram 24,2% dos pesquisados.

Os 32 funcionários com graduação incompleta, 34,4% se apresentaram “insatisfeitos”, 50,0% “indiferentes” e 15,6% “satisfeitos”.

Com ensino médio completo, têm-se 57 indivíduos. Sendo que 47,4% encontram-se “indiferentes” no trabalho, os “insatisfeitos” são 35,1% e os “satisfeitos” são 17,5%. Um único indivíduo com ensino médio incompleto se mostrou “indiferente” em relação a *satisfação no trabalho*.

Tabela 28 - Associação entre a variável escolaridade e satisfação global no trabalho

Escolaridade	Satisfação no trabalho						Total	
	Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Pós-graduação	2	18,2	6	54,5	3	27,3	11	100,0
Graduação completa	8	24,2	17	51,5	8	24,2	33	100,0
Graduação incompleta	11	34,4	16	50,0	5	15,6	32	100,0
Ensino médio completo	20	35,1	27	47,4	10	17,5	57	100,0
Ensino médio incompleto	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>30,6</b>	<b>67</b>	<b>50,0</b>	<b>26</b>	<b>19,4</b>	<b>134</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Para variável demográfica apresentada na tabela 28, o teste qui-quadrado (APÊNDICE A) para  $p < 0,05$ , não encontrou associação entre *satisfação no trabalho* e *escolaridade* ( $p = 0,880$ ).

Em relação à variável funcional *tempo de empresa* apresentada por meio da Tabela 29, observa-se que o maior número de “satisfeitos”, 17 indivíduos, encontra-se em uma faixa estendida de 1 a 9 anos.

Na faixa de 5 a 14 anos são 26 indivíduos “insatisfeitos”, enquanto que, os “indiferentes” apresentou 43 indivíduos em relação a *satisfação no trabalho*.

Tabela 29 - Associação entre a variável tempo de empresa e satisfação global no trabalho

Tempo de empresa	Satisfação no trabalho						Total	
	Insatisfação		Indiferença		Satisfação			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Menos de 1 ano	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0
De 1 a 4 anos	10	27,8	18	50,0	8	22,2	36	100,0
De 5 a 9 anos	13	30,2	21	48,8	9	20,9	43	100,0
De 10 a 14 anos	13	31,7	22	53,7	6	14,6	41	100,0
15 anos ou mais	5	38,5	6	46,2	2	15,4	13	100,0
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>30,6</b>	<b>67</b>	<b>50,0</b>	<b>26</b>	<b>19,4</b>	<b>134</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Tendo como referência o teste qui-quadrado (APÊNDICE A), a variável funcional *tempo de empresa* apresentou  $p = 0,706$ , não caracterizando associação entre a variável analisada e a satisfação no trabalho.

Considerando para cada variável demográfica e funcional os índices que apresentaram maior concentração de indivíduos, têm-se 50%, com “indiferença” em relação a *gênero* e à satisfação no trabalho, em que 63 são do sexo masculino e 4 são do sexo feminino. Para a relação a *idade* e à *satisfação no trabalho*, citam-se 25 indivíduos com idade abaixo de 30 anos, ou 18,66% do total pesquisados. Em relação a *estado civil*, predominaram os casados: 37 indivíduos, ou 27,61% do total de respondentes da pesquisa. *Escolaridade* encontrou 20,14% na faixa do ensino médio completo, que corresponde a 27 indivíduos. Quanto a *tempo de empresa*, a faixa predominante foi de 10 a 14 anos: 22 indivíduos, ou 16,41% dos pesquisados. Em todas as variáveis demográficas e funcionais, os maiores valores apontaram para “indiferença” em relação a satisfação no trabalho.

Em síntese, verificou-se que não ocorreu associação entre as variáveis demográficas e funcionais analisadas e os níveis de satisfação no trabalho para  $p < 0,05$ .

Ao verificar os resultados, pode-se concluir, neste caso, que não há associação entre as variáveis demográficas e funcionais e *satisfação no trabalho*, uma vez que todas as variáveis apresentaram valores de nível de significância superiores a  $p < 0,05$ .

Por fim, ressalta-se que,

[...] resultados de pesquisas científicas sobre o tema permitiriam compreender relações entre diversos fatores que poderiam ser desencadeadores de níveis de satisfação ou insatisfação. O acúmulo de estudos já demonstrou que características pessoais dos trabalhadores (sexo, idade, estado civil e nível de escolaridade) e do ambiente físico (ruído, temperatura, iluminação) ou de estrutura das organizações (funcional, matricial ou híbrida) pouco contribuem para explicar variações em níveis de satisfação (SIQUEIRA, 2008, p. 266).

Os resultados apresentados neste estudo vão ao encontro dos argumentos apresentados por Siqueira, 2008.

### 5.3.1 Análise da associação das variáveis demográficas e funcionais com o nível de satisfação no trabalho dos administrativos

Nesta sub-seção, apresenta-se a análise da associação entre as variáveis demográficas e funcionais dos funcionários da área administrativa da empresa “Y” e o nível de satisfação no trabalho encontrado.

Tabela 30 - Associação entre a variável gênero e satisfação no trabalho dos administrativos

Gênero	Satisfação no trabalho						Total	
	Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Masculino	7	35,0	9	45,0	4	20,0	20	100,0
Feminino	1	16,7	4	66,7	1	16,7	6	100,0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>30,8</b>	<b>13</b>	<b>50,0</b>	<b>5</b>	<b>19,2</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A área administrativa (TAB. 30) é a única que possui sujeito do sexo feminino, 6 desta categoria, em que a maioria encontram-se “indiferentes” (66,7%) e os 2 indivíduos restantes estão divididos entre “insatisfeito” e “satisfeito” no trabalho. Quanto aos 20 funcionários do sexo masculino, 45,0% encontram-se “indiferente”, 35,0% “insatisfeitos” e 20,0% “satisfeitos”.

A variável demográfica *gênero*, com resultado  $p = 0,617$ , não apresentou associação com a satisfação no trabalho dos funcionários da área administrativa para  $p < 0,05$  (APÊNDICE A).

A Tabela 31, apresenta dados relacionados a *idade* e à satisfação no trabalho.

Tabela 31 - Associação entre a variável idade e satisfação no trabalho dos administrativos

Faixa etária	Satisfação no trabalho						Total	
	Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Abaixo de 30 anos	3	25,0	7	58,3	2	16,7	12	100,0
De 30 a 39 anos	2	28,6	3	42,9	2	28,6	7	100,0
De 40 a 49 anos	2	40,0	3	60,0	0	0,0	5	100,0
50 anos ou mais	1	50,0	0	0,0	1	50,0	2	100,0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>30,8</b>	<b>13</b>	<b>50,0</b>	<b>5</b>	<b>19,2</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em termos gerais, em relação a *faixa etária* dos administrativos (TAB. 31), 4 indivíduos apresentaram-se “satisfeitos” na faixa até 39 anos e 1 indivíduo na faixa dos 50 anos ou mais. Abaixo de 30 anos, 3 indivíduos, apresentou-se maior número de “insatisfeitos”.

Para *faixa etária* o teste qui-quadrado para  $p < 0,05$  (APÊNDICE A) apontou  $p = 0,655$ , o que não revela associação com satisfação no trabalho nesta variável demográfica.

A Tabela 32 apresenta dados relacionados a *estado civil* e à satisfação no trabalho.

Tabela 32 - Associação entre a variável estado civil e satisfação no trabalho dos administrativos

Estado civil	Satisfação no trabalho						Total	
	Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Casado	3	25,0	7	58,3	2	16,7	12	100,0
Solteiro	4	30,8	6	46,2	3	23,1	13	100,0
Separado	1	100,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>30,8</b>	<b>13</b>	<b>50,0</b>	<b>5</b>	<b>19,2</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

*Estado civil e satisfação no trabalho* (TAB. 32) reuniram somente os casados e solteiros “satisfeitos” no trabalho.

Dentre os 12 casados, 25,0% apresentaram-se “insatisfeitos”, 58,3% “indiferentes” e 16,7% “satisfeito”.

Dentre os 13 solteiros, que correspondem à metade dos funcionários pesquisados do setor administrativo, 46,2% encontram-se “indiferentes” no trabalho, 30,8% “insatisfeitos” e 23,1% “satisfeitos”. O único separado da área administrativa está “insatisfeito” no trabalho.

Como a análise se deu considerando  $p < 0,05$  para que o teste qui-quadrado (APÊNDICE A) indicasse associação entre o estado civil dos funcionários administrativos e a satisfação no trabalho, o resultado  $p = 0,605$  refutou a relação com essa variável demográfica.

A Tabela 33 apresenta dados relacionados a *escolaridade* e à satisfação no trabalho.

Tabela 33 - Associação entre a variável escolaridade e satisfação no trabalho dos administrativos

Escolaridade	Satisfação no trabalho						Total	
	Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Pós-graduação	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0
Graduação completa	1	16,7	3	50,0	2	33,3	6	100,0
Graduação incompleta	4	57,1	3	42,9	0	0,0	7	100,0
Ensino médio completo	3	27,3	5	45,5	3	27,3	11	100,0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>30,8</b>	<b>13</b>	<b>50,0</b>	<b>5</b>	<b>19,2</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação à *escolaridade* (TAB. 33) dos administrativos foram encontrados “satisfeitos” no trabalho 2 indivíduos com graduação completa e 3 indivíduos com ensino médio completo.

Dentre os administrativos “insatisfeitos”, 57,1% têm graduação incompleta e 42,9% são “indiferentes”. Não foram encontrados indivíduos satisfeitos nesta faixa.

Os 2 indivíduos com pós-graduação mostram-se “indiferentes” no trabalho.

Os dados apurados não revelaram associação entre *escolaridade* e satisfação no trabalho para os administrativos, cujo resultado foi de 0,373, utilizando-se como parâmetro  $p < 0,05$  (APÊNDICE A).

A Tabela 34 apresenta dados relacionados a *tempo de empresa* e à satisfação no trabalho.

Tabela 34 - Associação entre a variável tempo de empresa e satisfação no trabalho dos administrativos

Tempo de empresa	Satisfação no trabalho							
	Insatisfação		Indiferença		Satisfação		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Menos de 1 ano	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0
De 1 a 4 anos	0	0,0	5	62,5	3	37,5	8	100,0
De 5 a 9 anos	5	62,5	3	37,5	0	0,0	8	100,0
De 10 a 14 anos	3	42,9	4	57,1	0	0,0	7	100,0
15 anos ou mais	0	0,0	1	50,0	1	50,0	2	100,0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>30,8</b>	<b>13</b>	<b>50,0</b>	<b>5</b>	<b>19,2</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O único funcionário da área administrativa com menos de 1 ano (TAB. 34) mostrou-se “satisfeito” no trabalho. Os 2 indivíduos com 15 anos ou mais na empresa foram encontrados divididos entre “indiferente” e “satisfeito” no trabalho.

Na faixa de 1 a 4 anos não foram encontrados indivíduos “insatisfeitos”. Os “indiferentes” são 62,5% e os “satisfeitos”, 37,5%.

Ao contrário da faixa anterior, a faixa de 5 a 9 anos não encontrou indivíduos “satisfeitos”, 62,5% encontram-se “insatisfeitos”. Os “indiferentes” correspondem a 37,5%.

Por fim, na faixa de 10 a 14 anos não foram encontrados indivíduos “satisfeitos” no trabalho e 57,1%, mostram-se “indiferente”. Os 3 indivíduos “insatisfeitos” correspondem a 42,9% nesta faixa.

O tempo de empresa dos administrativos encontrou  $p = 0,147$ . Portanto, não ocorreu associação com a satisfação no trabalho para  $p < 0,05$  (APÊNDICE A).

Na categoria dos administrativos, a relação entre as variáveis demográficas e funcionais e a satisfação no trabalho, encontrou a maioria “indiferente”, 50% quanto ao *gênero*, sendo 13 indivíduos, em que 9 são do sexo masculino e 4 são do sexo feminino. Na *idade*, predominou a faixa até 30 anos, com 7 indivíduos, ou 26,92%

com “indiferença” no trabalho. Isso ocorreu também em número de indivíduos e percentual no *estado cívil*, com predominância dos casados. Apresentaram “indiferença” para faixa da *escolaridade* 5 indivíduos, ou 19,23%, com ensino médio completo, sendo o maior número na categoria dos administrativos. A variável funcional *tempo de serviço* apresentou a maioria, 5 indivíduos para cada faixa, sendo que de 1 a 4 anos com “indiferença” (19,23%) e com “insatisfação” na faixa de 5 a 9 anos (19,23%).

Em todas as variáveis analisadas na categoria administrativa não houve associação com a satisfação para  $p < 0,05$ . Esse mesmo resultado ocorreu na análise global dos indivíduos da empresa estudada.

### **5.3.2 Análise da associação das variáveis demográficas e funcionais com o nível de satisfação no trabalho dos operacionais**

Nesta sub-seção, apresentam-se os funcionários da área operacional e a associação das variáveis demográficas e funcionais com o nível de satisfação no trabalho.

Os 48 funcionários da área operacional que responderam à pesquisa são do sexo masculino. A maioria, 23 indivíduos, ou 47,9% se encontra “indiferentes” no trabalho. Os “insatisfeitos” são 18 indivíduos, ou 37,5%. Apenas 7, ou 14,6%, foram identificados como “satisfeitos” no trabalho.

Por haver somente a presença de funcionários do sexo masculino, o teste qui-quadrado ( $p < 0,05$ ) não foi executado para esta variável.

A Tabela 35 apresenta dados relacionados a *idade* e à satisfação no trabalho.

Tabela 35 - Associação entre a variável idade e satisfação no trabalho dos operacionais

Faixa etária	Satisfação no trabalho						Total	
	Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Abaixo de 30 anos	2	18,2	8	72,7	1	9,1	11	100,0
De 30 a 39 anos	8	36,4	10	45,5	4	18,2	22	100,0
De 40 a 49 anos	7	58,3	3	25,0	2	16,7	12	100,0
50 anos ou mais	1	33,3	2	66,7	0	0,0	3	100,0
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>37,5</b>	<b>23</b>	<b>47,9</b>	<b>7</b>	<b>14,6</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação a *faixa etária* (Tabela 35) dos operacionais, verificou-se que na de 50 anos ou mais não foram encontrados indivíduos “satisfeitos” no trabalho. O maior número de “satisfeitos”, 4 indivíduos, está na faixa de 30 a 39 anos.

Os 8 indivíduos “insatisfeitos” encontram-se em maior número na faixa etária de 30 a 39 anos.

A maior concentração de “indiferentes” no trabalho foi encontrada em uma faixa estendida, abaixo dos 39 anos, que corresponde a 18 indivíduos.

Na área operacional, não houve associação entre a variável demográfica *faixa etária* e satisfação no trabalho, ao encontrar  $p = 0,382$  sendo  $p < 0,05$  referência de associação entre ambas.

A Tabela 36 apresenta dados relacionados a *estado civil* e satisfação no trabalho.

Tabela 36 - Associação entre a variável estado civil e satisfação no trabalho dos operacionais

Estado civil	Satisfação no trabalho						Total	
	Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Casado	15	51,7	10	34,5	4	13,8	29	100,0
Solteiro	3	17,6	11	64,7	3	17,6	17	100,0
Divorciado	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>37,5</b>	<b>23</b>	<b>47,9</b>	<b>7</b>	<b>14,6</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação ao *estado civil* dos operacionais (TAB. 36), dentre os “insatisfeitos” encontrados na pesquisa 15 indivíduos são casados e 3 são solteiros.

Ainda considerando o total de pesquisados, em menor número, os “satisfeitos”, são 4 indivíduos casados e 3 dos solteiros.

Os 2 divorciados encontram-se “indiferentes” em relação à satisfação no trabalho.

Quanto ao *estado civil* dos operacionais, o teste qui-quadrado (APÊNDICE A) apontou  $p = 0,102$  descartando a associação com a satisfação no trabalho para  $p < 0,05$ .

A Tabela 37 apresenta dados relacionados à *escolaridade* e satisfação no trabalho.

Tabela 37 - Associação entre a variável escolaridade e satisfação no trabalho dos operacionais

Escolaridade	Satisfação no trabalho						Total	
	Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Graduação completa	0	0,0	1	50,0	1	50,0	2	100,0
Graduação incompleta	4	40,0	4	40,0	2	20,0	10	100,0
Ensino médio completo	14	40,0	17	48,6	4	11,4	35	100,0
Ensino médio incompleto	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>37,5</b>	<b>23</b>	<b>47,9</b>	<b>7</b>	<b>14,6</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os 2 indivíduos com graduação completa (TAB. 37) estão divididos entre “indiferente” e “satisfeito” no trabalho.

Com graduação incompleta, são 10 indivíduos, sendo que “insatisfeitos” e “indiferentes” têm o mesmo percentual e somam 80% desta faixa, enquanto 20% estão “satisfeitos” no trabalho.

Ensino médio completo é o maior número dos operacionais, 35 indivíduos, sendo que 48,6% estão “indiferentes” no trabalho, 40,0% estão “insatisfeitos” e somente 11,4% apresentam-se “satisfeitos” no trabalho.

O único indivíduo com ensino médio incompleto está “indiferente” no trabalho. Não foram encontrados indivíduos com pós-graduação na área operacional.

Para *escolaridade* e satisfação no trabalho na área operacional, encontrou-se  $p = 0,649$ , que indica que não há associação entre as variáveis testadas para  $p < 0,05$  (APÊNDICE A).

A Tabela 38 apresenta dados relacionados a *tempo de empresa* e satisfação no trabalho.

Tabela 38 - Associação entre a variável tempo de empresa e satisfação no trabalho dos operacionais

Tempo de empresa	Satisfação no trabalho							
	Insatisfação		Indiferença		Satisfação		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
De 1 a 4 anos	5	26,3	11	57,9	3	15,8	19	100,0
De 5 a 9 anos	5	41,7	5	41,7	2	16,7	12	100,0
De 10 a 14 anos	6	50,0	5	41,7	1	8,3	12	100,0
15 anos ou mais	2	40,0	2	40,0	1	20,0	5	100,0
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>37,5</b>	<b>23</b>	<b>47,9</b>	<b>7</b>	<b>14,6</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na Tabela 38, *tempo de empresa dos operacionais*, observa-se que o maior número de “satisfeitos”, 3 indivíduos, encontra-se na faixa de 1 a 4 anos, seguido da faixa de 5 a 9 anos, 2 indivíduos, e as demais faixas com 1 indivíduo cada uma.

A faixa de 1 a 4 anos se destaca com 11 indivíduos “indiferentes”, que é o maior número.

Por fim, dentre os indivíduos que se mostram “insatisfeitos” em relação a *satisfação no trabalho*, têm-se 6 indivíduos na faixa de 10 a 14 anos. Na faixa de 1 a 9 anos, são 10 indivíduos “insatisfeitos” e 2 com 15 anos ou mais.

A variável funcional *tempo de empresa* dos funcionários operacionais, com  $p = 0,272$ , também descarta a associação com a satisfação no trabalho após o teste qui-quadrado para  $p < 0,05$  (APÊNDICE A).

Em síntese, 47,9% dos indivíduos, ou 23, estão “indiferentes” em relação a variável *gênero* e ao nível de satisfação dos profissionais operacionais. Na faixa da idade que compreende de 30 a 39 anos o maior número de respondentes apresentou “indiferença”, com 10 indivíduos, ou 20,83%. Dos casados, 31,25%, ou 15, mostraram-se “insatisfeitos”. Para a variável *escolaridade*, 17 indivíduos, ou 35,41%, o maior percentual nesta faixa, mostraram-se “indiferentes”. Em relação ao tempo de serviço, a faixa de 1 a 4 anos encontrou 11 indivíduos (22,91%) que estão “indiferentes” com o nível de satisfação no trabalho.

Com o mesmo resultado da categoria anterior (administrativos) e o nível de satisfação global, não se encontrou associação entre as variáveis demográficas e funcionais e o nível de satisfação no trabalho na área operacional.

### **5.3.3 Análise da associação das variáveis demográficas e funcionais com o nível de satisfação no trabalho dos vendedores**

Nesta sub-seção, têm-se a associação da relação entre as variáveis demográficas e funcionais dos vendedores da empresa “Y” com o nível de satisfação no trabalho.

A totalidade dos vendedores é do sexo masculino. Na área de vendas, a maioria, 31 indivíduos, ou 51,7%, encontra-se “indiferentes” no trabalho. Com percentuais distintos estão os “insatisfeitos” (25,0%) e os “satisfeitos” (23,3%), sendo 15 e 14 indivíduos, respectivamente, pesquisados.

Devido à presença somente de indivíduos do sexo masculino na categoria *gênero*, o teste qui-quadrado, não foi realizado.

A Tabela 39 apresenta dados relacionados a *idade* e satisfação no trabalho.

Tabela 39 - Associação entre a variável idade e satisfação no trabalho dos vendedores

Faixa etária	Satisfação no trabalho						Total	
	Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Abaixo de 30 anos	5	26,3	10	52,6	4	21,1	19	100,0
De 30 a 39 anos	5	29,4	8	47,1	4	23,5	17	100,0
De 40 a 49 anos	4	36,4	4	36,4	3	27,3	11	100,0
50 anos ou mais	1	7,7	9	69,2	3	23,1	13	100,0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>25,0</b>	<b>31</b>	<b>51,7</b>	<b>14</b>	<b>23,3</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Analisando a satisfação no trabalho em relação a *faixa etária* (TAB. 39), verificou-se que o maior número de indivíduos “insatisfeitos” e “satisfeitos” esta na faixa estendida até os 39 anos, que correspondem, respectivamente, a 10 e 8 indivíduos pesquisados.

Dos “indiferentes” no trabalho, 10 indivíduos pertencem à faixa abaixo dos 30 anos.

Não ocorreu associação entre as variáveis *faixa etária* e satisfação no trabalho, uma vez que o teste qui-quadrado para  $p < 0,05$  (APÊNDICE A) encontrou  $p = 0,712$ .

A Tabela 40 apresenta dados relacionados ao *estado civil* e satisfação no trabalho.

Tabela 40 - Associação entre a variável estado civil e satisfação no trabalho dos vendedores

Estado civil	Satisfação no trabalho						Total	
	Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Casado	8	23,5	20	58,8	6	17,6	34	100,0
Solteiro	6	27,3	9	40,9	7	31,8	22	100,0
Divorciado	1	33,3	2	66,7	0	0,0	3	100,0
Separado	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1	100,0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>25,0</b>	<b>31</b>	<b>51,7</b>	<b>14</b>	<b>23,3</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação às variáveis *estado civil* e *satisfação no trabalho* dos vendedores (TAB. 40), 34 indivíduos são casados, sendo que a maioria, 58,8% estão “indiferentes” e

23,5% estão “insatisfeitos” em relação a *satisfação no trabalho*. Os 6 indivíduos “satisfeitos” correspondem a 17,6% dos pesquisados.

Dentre os 22 indivíduos solteiros, 40,9% apresentam-se “indiferentes”, 31,8%, “satisfeitos” e 27,3% “insatisfeitos”.

Dos 3 indivíduos divorciados, 2 estão “indiferentes” (66,7%) no trabalho e 1 encontra-se “insatisfeito” (33,3%).

O único indivíduo separado da área de vendas encontra-se “satisfeito”.

Não se identificou associação entre as variáveis *estado civil* e *satisfação no trabalho*, com  $p = 0,395$ . O teste qui-quadrado utilizou como referência  $p < 0,05$  (APÊNDICE A).

A Tabela 41 apresenta dados relacionados à *escolaridade* e *satisfação no trabalho*.

Tabela 41 - Associação entre a variável *escolaridade* e *satisfação no trabalho* dos vendedores

Escolaridade	Satisfação no trabalho						Total	
	Insatisfeito		Indiferente		Satisfeito			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Pós-graduação	2	22,2	4	44,5	3	33,3	9	100,0
Graduação completa	7	28,0	13	52,0	5	20,0	25	100,0
Graduação incompleta	3	20,0	9	60,0	3	20,0	15	100,0
Ensino médio completo	3	27,3	5	45,5	3	27,3	11	100,0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>25,0</b>	<b>31</b>	<b>51,7</b>	<b>14</b>	<b>23,3</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A maioria dos indivíduos da área de vendas, correspondendo a 25, têm graduação completa. Mais da metade destes indivíduos, 52%, estão “indiferentes” no trabalho. Os “insatisfeitos” são 28,0% e os “satisfeitos” são 20,0%.

Ainda em relação as variáveis *escolaridade* e *satisfação no trabalho*, têm-se que 9 indivíduos, possuem pós-graduação *lato sensu*. Destes, 44,5% estão “indiferentes”, 33,3% estão “satisfeitos” e 22,2% estão “insatisfeitos” no trabalho.

Indivíduos com nível superior incompleto são 15 e destes, 60,0% estão “indiferentes”, 20,0% estão “insatisfeitos” e 20,0% estão “satisfeitos”.

Dos 11 Indivíduos com ensino médio completo, 45,5% estão “indiferentes”, 27,3% estão “insatisfeitos” e 27,3 “satisfeitos”.

A *escolaridade* e a satisfação no trabalho, foram testadas para  $p < 0,05$  e não obteve-se associação com  $p = 0,971$  (APÊNDICE A).

A Tabela 42 apresenta dados relacionados ao *tempo de empresa* e satisfação no trabalho.

Tabela 42 - Associação entre a variável tempo de empresa e satisfação no trabalho dos vendedores

Tempo de empresa	Satisfação no trabalho							
	Insatisfação		Indiferença		Satisfação		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
De 1 a 4 anos	5	55,6	2	22,2	2	22,2	9	100,0
De 5 a 9 anos	3	13,0	13	56,5	7	30,4	23	100,0
De 10 a 14 anos	4	18,2	13	59,1	5	22,7	22	100,0
15 anos ou mais	3	50,0	3	50,0	0	0,0	6	100,0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>25,0</b>	<b>31</b>	<b>51,7</b>	<b>14</b>	<b>23,3</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação à variável funcional *tempo de empresa* (TAB. 42), observa-se que o maior número de “satisfeitos”, 7 indivíduos, encontra-se na faixa de 5 a 9 anos. Em relação a “insatisfação” no trabalho, o maior número encontra-se na faixa de 1 a 4 anos que representa 5 indivíduos dos pesquisados.

Na área de vendas, ao analisar as variáveis *tempo de empresa* e satisfação no trabalho, 51,7% dos pesquisados, ou 31, mostram-se “indiferentes”. Destes, 83,87%, ou 26, estão na faixa estendida de 5 a 14 anos.

A variável funcional *tempo de empresa* dos funcionários da área de vendas, para  $p < 0,05$  (APÊNDICE A), foi a única variável que indicou associação com a satisfação no trabalho após resultado de  $p = 0,029$ .

Em síntese, para os profissionais da área de vendas, em relação a *gênero*, 51,7%, ou 31, estão “indiferentes”. Quando a análise se deu em relação a *idade*, a faixa abaixo de 30 anos predominou com 16,67%, ou 10 indivíduos “indiferentes em relação a esta categoria. Ainda em relação a *faixa etária*, os resultados foram os mesmos na análise global dos funcionários da empresa “Y” e na área administrativa, que apontou maioria “indiferente” em relação a satisfação no trabalho. Não foi encontrada associação entre a variável demográfica *idade* e *satisfação no trabalho*. Em todas as categorias, os casados predominaram e apresentaram-se “indiferentes” em relação a *satisfação no trabalho*, exceto na área da produção, que ocorreu “insatisfação”. Na categoria de vendas, os casados apresentaram-se com 20 indivíduos, sendo 33,33% do total desta área. Em relação a variável *escolaridade*, na área de vendas predominou a graduação completa (21,66%), enquanto que nas demais áreas o ensino médio completo apontou maior índice nos pesquisados. Nas três áreas ocorreu a “indiferença” com maior número de pesquisados. Por fim, tem-se o *tempo de empresa*, que apresentou duas faixas, de 5 a 9 anos e de 10 a 14 anos, onde cada uma apresentou 13 indivíduos (21,66%), com “indiferença” em relação a satisfação no trabalho.

O teste qui-quadrado, realizado para  $p < 0,05$  em todas as categorias, considerando as variáveis demográficas e funcionais não encontrou relação com a satisfação no trabalho, exceto em relação à variável funcional *tempo de empresa* dos profissionais da área de vendas, que obteve escore  $p = 0,029$ , o que aponta associação entre ambas.

No próximo capítulo, apresentam-se as conclusões do estudo ora realizado.

## 6 CONCLUSÕES

Este estudo foi realizado em uma empresa multinacional do setor de usinagem que fornece seus produtos para a indústria automobilística brasileira e de diversos países. Localiza-se na região metropolitana de Belo Horizonte/MG. Teve por objetivo analisar e descrever o nível de satisfação no trabalho dos funcionários que atuam nas áreas de produção, administrativa e de vendas, por meio da escala de satisfação no trabalho (EST), desenvolvida e validada por Siqueira (2008).

Em termos metodológicos, constituiu-se em uma pesquisa descritiva, por meio de estudo de caso quantitativo (YIN, 2005), com abordagem quantitativa. A população do estudo contemplou 144 indivíduos e a amostra, 134 indivíduos (93,05%) que retornaram os questionários de forma válida. A unidade de análise foi as áreas operacional, administrativa e de vendas da empresa “Y” e os sujeitos, os funcionários que responderam ao questionário nas respectivas áreas. O questionário, construído com questões estruturadas, do tipo *likert*, cuja escala variou de 1 a 7 (“Totalmente insatisfeito” a “Totalmente satisfeito”) utilizou 25 perguntas para avaliar o nível total de satisfação no trabalho e para cada dimensão da EST (SIQUEIRA, 2008). Foram acrescentadas à escala 5 questões relacionadas aos dados demográficos e funcionais dos pesquisados.

A análise dos dados se deu por meio da estatística descritiva, uni e bivariada. Para a estatística univariada, foi utilizada a distribuição de frequência, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de variação e percentis 25 e 75. Na estatística bivariada, utilizou-se teste qui-quadrado para  $p < 0,05$  para analisar a ocorrência de associação entre cada variável demográfica e funcional e as dimensões da satisfação no trabalho pesquisadas.

Em relação ao perfil dos pesquisados, 95,5% são do sexo masculino, 56% são casados e 34,4% estão na faixa etária entre 30 a 39 anos. Em relação à escolaridade, 42,6% têm ensino médio completo. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, 32,1% estão na faixa de 5 a 9 anos.

Em relação à satisfação no trabalho, as variáveis analisadas foram: *satisfação com os colegas de trabalho*, *satisfação com o salário*, *satisfação com a chefia*, *satisfação com a natureza do trabalho* e *satisfação com as promoções*.

Em termos globais, em relação à *satisfação com os colegas de trabalho*, considerando a média para os funcionários da empresa em estudo, obteve-se o indicador de “satisfação” 5,04. Se a análise se der em relação à moda e à mediana, os escores obtidos indicam “satisfação”. Verificou-se também que o coeficiente de variação em relação a esta variável pode ser classificado como “média dispersão”.

Analisando os administrativos, *satisfação com os colegas de trabalho*, considerando a média dos escores, obteve-se o indicador de “indiferença” 4,92, com tendência para “satisfação”. Os operacionais, com 5,0, e os profissionais da área de vendas, com 5,12, apresentaram “satisfação” nesta dimensão. Se a análise se der em relação à moda e à mediana, os escores obtidos indicam “satisfação” nas três categorias. Verificou-se que o coeficiente de variação em relação a esta variável pode ser classificado como “baixo grau de dispersão” para os vendedores e de “média dispersão” para os administrativos e operacionais.

Quando se analisam pesquisas referentes à *satisfação no trabalho*, os resultados encontrados para a dimensão *satisfação com os colegas de trabalho* revelam índice de “satisfação” nos estudos de Paula *et al.* (2011); Figueiredo (2012); Kunkel e Vieira (2012); Jesus e Jesus (2012); e Zille e Pessoa (2014), o que foi confirmado nesta pesquisa. Nos estudos de Bonfim *et al.* (2010); Piovezan e Simoni (2013); Demo *et al.* (2013); e Agapito *et al.* (2013, 2014), encontrou-se “indiferença” em relação a *satisfação com os colegas de trabalho*. Os estudos de Traldi e Demo (2012), revelaram que os trabalhadores estão em posição de “insatisfeitos” também nesta dimensão.

Os resultados globais relacionados a *satisfação com o salário*, considerando a média, indicou “insatisfação” (3,89) dos trabalhadores da empresa “Y”, com tendência a “indiferença”. A moda e a mediana também indicaram “insatisfação” nesta dimensão. Em relação ao coeficiente de variação, os dados nesta dimensão foram encontrados com “média dispersão”.

Ainda em relação a *satisfação com o salário*, na categoria dos administrativos a “insatisfação” foi encontrada com base na média e na mediana. Se a análise se der pela moda, indicou “indiferença” como resultado. Os operacionais, quando se analisam a média, a moda e a mediana, indicaram “insatisfação” como resultado. Na área de vendas, verificou-se “indiferença” na média e na mediana, enquanto os resultados da moda tenderam para “insatisfação”. Nas três categorias, os dados obtidos apresentaram “média dispersão” como resultado para o coeficiente de variação.

Apresentando “insatisfação” na dimensão *satisfação com o salário* encontram-se os resultados das pesquisas de Bonfim *et al.* (2010); Traldi e Demo (2012); Figueiredo (2012); Kunkel e Vieira (2012); Jesus e Jesus (2012); Piovezan e Simoni (2013); Demo *et al.* (2013) e Agapito *et al.* (2013, 2014), que convergem com os resultados desta pesquisa. Na condição de “satisfeitos”, tiveram como resultados os estudos de Paula *et al.* (2011). Em Zille e Pessoa (2014), os trabalhadores apresentaram na condição de “indiferentes” em relação à dimensão *satisfação com o salário*.

De acordo com Ferreira e Siqueira (2005), quando o trabalhador sente que foi valorizado pelo salário recebido ocorre satisfação no trabalho e seu envolvimento com as tarefas tende a ocorrer naturalmente. Ao contrário, “insatisfação” e “indiferença” ocorrem quando não há sentimento de justiça em relação à remuneração percebida.

Quanto à *satisfação com a chefia* em termos globais, para todos os pesquisados, tendo como referência a média, a moda e a mediana, o resultado indicou “indiferença”, com o coeficiente de variação apontando para “média dispersão” dos dados.

Em cada categoria (administrativa, operacional e de vendas), obteve-se como resultado “indiferença” na *satisfação com a chefia* em relação à média, à moda e à mediana, exceto os administrativos, que, quando a análise se deu pela moda, indicou “satisfação”, com 5,0 de escore. Com “dispersão alta” foram encontrados os dados obtidos dos administrativos. Já para os operacionais e vendedores obteve-se “média dispersão”.

Também foram encontrados com “indiferença” em relação à *satisfação com a chefia* os pesquisados por Traldi e Demo (2012) e Agapito *et al.* (2014); e “insatisfeitos” os pesquisados por Demo *et al.* (2013). Nas pesquisas de Bonfim *et al.* (2010); Paula *et al.* (2011); Figueiredo (2012); Kunkel e Vieira (2012); Jesus e Jesus (2012); Piovezan e Simoni (2013); Agapito *et al.* (2013); e Zille e Pessoa (2014), os trabalhadores encontravam-se “satisfeitos” com esta dimensão.

A dimensão *satisfação com a natureza do trabalho*, em termos globais, relacionada ao interesse e à capacidade do trabalhador em seu desenvolvimento, foi identificada como “indiferente” em termos médios, o que foi encontrado também em relação à mediana e à moda para todos os pesquisados. Em relação aos dados obtidos, observou-se o coeficiente de variação 17,11%, considerado de “média dispersão”.

A “indiferença” foi encontrada na dimensão *satisfação com a natureza do trabalho* para os funcionários das áreas administrativa, operacional e de vendas, quando a análise se deu pela média e pela moda. No entanto, ao se considerar a mediana, na área de vendas o indicador foi de “satisfação”, com 5,0, e “indiferença” nas áreas administrativa (4,80) e operacional (4,60). Os funcionários administrativos, com 25,32%, apresentaram os dados obtidos com “média dispersão”. Já os operacionais, 13,74% e os de vendas, 15,19%, indica “baixa dispersão”.

Em relação à *satisfação com a natureza do trabalho*, Paula *et al.* (2011); Figueiredo (2012); Kunkel e Vieira (2012); e Zille e Pessoa (2014) encontraram os trabalhadores “satisfeitos” nesta dimensão. Na condição de “indiferente”, Bonfim *et al.* (2010); Traldi e Demo (2012); Jesus e Jesus (2012); Piovezan e Simoni (2013); e Agapito *et al.* (2013, 2014), mesmo resultado encontrado nesta pesquisa. Na condição de “insatisfeito” com a *natureza do trabalho*, citam-se os pesquisados por Demo *et al.* (2013).

O sentimento de realização do indivíduo com o trabalho o torna “satisfeito” com as atividades desenvolvidas, proporcionando, inclusive, maior nível de envolvimento com o trabalho (SIQUEIRA, 2008).

A dimensão *satisfação com as promoções* está relacionada ao desenvolvimento na carreira e aos critérios adotados pela empresa para orientar essa evolução (SIQUEIRA, 2008). Em termos globais, a média encontrada para os funcionários da empresa pesquisada foi a mais baixa de todas as dimensões analisadas, 3,47 de escore, considerada indicador de “insatisfação”, resultado que se repetiu quando consideradas a mediana e a moda. Com “dispersão alta” foram encontrados os dados obtidos nesta dimensão em relação ao coeficiente de variação.

Os resultados apontaram de forma unânime a indicação de “insatisfação” na dimensão *satisfação com as promoções* quando as análises se deram pela média, moda e mediana em cada área (administrativa, operacional e de vendas) pesquisada. Os dados da área de vendas apresentaram “média dispersão” e “dispersão alta” no caso do pessoal administrativo e operacional.

Traldi e Demo (2012); Figueiredo (2012); Kunkel e Vieira (2012); Jesus e Jesus (2012); Piovezan e Simoni (2013); Demo *et al.* (2013); e Agapito *et al.* (2013, 2014) encontraram os pesquisados “insatisfeitos” na dimensão *satisfação com as promoções*, o que também foi constatado nesta pesquisa. Com tendência a “indiferença” estão os pesquisados por Bonfim *et al.* (2010); Paula *et al.* (2011); e Zille e Pessoa (2014).

Quando a empresa promove o trabalhador, a interpretação do promovido relaciona-se ao reconhecimento pelo seu trabalho, levando-o a níveis importantes de satisfação no trabalho (DEMO *et al.*, 2013).

Em síntese, relacionando as dimensões da satisfação no trabalho avaliadas, a única que apresentou “satisfação” com base na média foi com *satisfação com os colegas de trabalho*, na percepção dos indivíduos pesquisados. As dimensões *satisfação com a chefia* e *satisfação com a natureza do trabalho* foram avaliadas como “indiferentes” e as dimensões *satisfação com o salário* e *satisfação com as promoções*, relacionadas entre si, foram consideradas “insatisfatórias”.

Quando as análises se deram para cada categoria, os administradores, em média, apresentaram “insatisfação” nas dimensões *satisfação com o salário* e *satisfação*

com as promoções. Nas dimensões *satisfação com os colegas*, *satisfação com a chefia* e *satisfação com a natureza do trabalho*, a “indiferença” prevaleceu em relação à satisfação.

Os operacionais apresentaram “satisfeitos” na dimensão *satisfação com os colegas* e “insatisfeitos” com *satisfação com o salário* e *satisfação com as promoções*. Para dimensões, *satisfação com a chefia* e *satisfação com a natureza do trabalho*, em média, os resultados apontam para “indiferença”.

A área de vendas apresentou “satisfação” com *satisfação com os colegas de trabalho*, o que ocorreu na área de produção. Obteve o mesmo resultado das demais áreas pesquisadas (administrativa e operacional) na dimensão *satisfação com as promoções*, que indicou “insatisfação”. Na dimensão *satisfação com o salário*, prevaleceu a “indiferença” na área de vendas, enquanto nas demais áreas a “insatisfação” se deu como resultado. As dimensões *satisfação com a chefia* e *satisfação com a natureza do trabalho* apresentaram “indiferentes” em relação à satisfação, convergindo com as áreas administrativa e operacional.

Esta pesquisa contribuiu no plano acadêmico no que tange aos estudos relacionados à satisfação no trabalho, realizados com objetivo de encontrar respostas de como elevar o nível de satisfação das pessoas no trabalho. Por se tratar de uma empresa multinacional, com sede na Alemanha, e o fato de uma de suas 25 instalações estar no Brasil e participar de um mercado importante, como é o do automobilístico, utilizando-se de alta tecnologia, torna-se um segmento importante a ser explorado em relação a pesquisas relacionadas à satisfação no trabalho.

Os resultados também podem contribuir para a organização analisada e outras do mesmo ramo que desejam entender como ocorre a satisfação dos indivíduos no trabalho, contribuindo para reflexões em relação às políticas de gestão de pessoas adotada. Tornar as pessoas satisfeitas no trabalho interfere no *turnover* da empresa, aspecto considerado importante para ela manter-se competitiva no mercado em que atua, evitando que seus funcionários migrem para os concorrentes, levando o conhecimento considerado primordial para organização.

É importante também que as pessoas se mantenham satisfeitas no trabalho, o que se reflete no âmbito social, tornando os indivíduos mais felizes e capazes de desenvolverem relacionamentos favoráveis no contexto da sociedade.

Como limitação deste estudo aponta que a pesquisa se deu somente na unidade brasileira da organização. Dessa forma, os resultados ficam mais restritos a esta planta da empresa. Outra limitação refere-se à abordagem, que se deu somente de forma quantitativa.

Para as próximas pesquisas, sugere-se a utilização da abordagem qualitativa como complementar, visando ao aprofundamento dos estudos nesta área.

Ainda como proposição aderente a este estudo, sugere-se a ampliação desta pesquisa para as outras unidades da empresa, bem como a realização de outras pesquisas direcionadas aos gestores de empresas do mesmo segmento estudado, ou seja, usinagem para o setor automobilístico, como ampliação dos estudos sobre a satisfação no trabalho.

## REFERÊNCIAS

- AGAPITO, P. R. *et al.* Análise da satisfação no trabalho e do cumprimento dos contratos psicológicos dos profissionais da região ABC paulista. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 766-786, jan./jun. 2014.
- AGAPITO, P. R. *et al.* Análise da satisfação do trabalho e dos contratos psicológicos em organizações da região do grande ABCD. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 700-718, jul./dez. 2013.
- ANDRADE, C. R. D.; ZILLE, L. P.; CKAGNAZAROFF, I. B. Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg. **RG&T**, v. 8, n. 1, p. 67-89, jan./jul. 2007.
- BERNSTORFF, V. H.; ROSSO, S. D. O absenteísmo ao trabalho como forma de resistência individual à intensificação do trabalho, à insatisfação profissional e ao estresse ocupacional. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- BONFIM, T. M. D. *et al.* Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná – uma análise a partir do clima organizacional. *In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP*, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XIII SEMEAD, 2010. CD-ROM.
- BORGES, S. P. **Fatores determinantes na independência funcional em doentes pós AVC**: estudo comparativo. 2013. 84 p. Dissertação (Mestrado em enfermagem de reabilitação) – Escola Superior de Saúde de Viseu, Portugal, 2013.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2002.
- BRANDÃO, I. D. F. *et al.* Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego do Ceará. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 1, n. 77, p. 90-113, jan./abr. 2014.
- CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do PSF. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 347-368, abr. 2008.
- CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do questionário de satisfação no trabalho (S20/23). **Psico-USF**, v. 13, n. 2, p. 203-210, jul./dez. 2008.
- CASADO, T. *et al.* **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Ed. Gente, 2002. 306 p.
- CAVANAGH, S. J. Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. **Journal of Advanced Nursing**, England, v. 17, p. 704-711, Jun. 1992.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2002. 242 p.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005. 349 p.

CROSS, W.; WYMAN, P. A. Training and motivational factors as predictors of job satisfaction and anticipated job retention among implementers of a school-based prevention program. **Journal of Primary Prevention**, Secaucus, NJ, v. 27, n. 2, p. 195-215, Mar. 2006.

DEMO, G.; MARTINS, P. D. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria Cultura. **Revista Alcance Eletrônica**, v. 20, n. 2, p. 237-254, abr./jun. 2013.

FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. 3. ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2001. 200 p.

FERREIRA, A. B. D. H. **Míni-Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 8. ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2012. 856 p.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, p. 47-67, dez. 2005.

FIGUEIREDO, J. M. D. **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES**. 2012. 175 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense Escola de Engenharia, Niterói, 2012.

FRANCO, J. O. **Cargos, salários e remuneração**. Curitiba: Ed. IESDE, 2012. 137 p.

FRASER, T. M. Human stress, work and job satisfaction: a critical approach. **Occupational Safety and Health Series**. Switzerland, n. 50, International Labour Office, 1983. 74 p.

GIAUQUE, D. *et al.* Resigned but satisfied: the negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. **Public Administration**, UK, v. 90, n. 1, p. 175-193, Mar. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002. 175 p.

HAIR, J. J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2006. 471 p.

HARPAZ, I. **Job satisfaction: theoretical perspectives and a longitudinal analysis**. New York: Ed. Libra Publishers, 1983. 155 p.

JESUS, M. S. P. D.; JESUS, J. S. D. Medidas de satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior. **Revista de Negócios em Projeção**, v. 3, n. 2, p. 29-48, nov. 2012.

KUNKEL, F. I. R.; VIEIRA, K. M. Bem-estar no trabalho: um estudo junto aos servidores públicos da prefeitura municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul. **Gestão & Regionalidade**, Santa Maria, v. 28, n. 83, p. 49-63, maio/ago. 2012.

LAWLER, E. E. **Motivation in work organizations**. Monterey: Ed. Brooks/Cole, 1973. 234 p.

LIMA, A. C. C. D. Satisfação da Qualidade de Vida no Trabalho dos professores de arte da rede escolar no interior do Paraná. **Revista Capital Científico**, Paraná, v. 9, n. 1, p. 99-112, jan./jun. 2011.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette M. D. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand-McNally, p. 125-143, 1976.

LOPES, A. L. V. **Satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e sua forma de expressão**: o caso dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará. 2005. 211 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. D. C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, jul./dez. 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Ed. Futura, 2000. 332 p.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social no Trabalho**, São Paulo, v. 6, n. 1. p. 59-78, dez. 2003.

MARTINS, L. V. **Avaliação da eficácia de programa fisioterapêutico no tratamento de distúrbios do manguito rotador entre profissionais de enfermagem, segundo indicadores de qualidade de vida e satisfação no trabalho**. 2011. 195 p. Tese (Doutorado em Ciências junto ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem Fundamental) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

MAU, W.; KOPICHKE, A. Job search methods, job search outcomes, and job satisfaction of college graduates: a comparison of race and sex. **Journal of Employment Counseling**, Birmingham, Alabama, v. 38, n. 3, p. 141-149, Set. 2001.

MELEIRO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre bem-estar no trabalho. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

MORIN, E. M. *et al.* O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, Edição Especial 1, p. 47-56, jun. 2007.

- MORIN, E. M. Fator humano: os sentidos do trabalho. **RAE executivo**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 71-75, ago./out. 2002.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.
- NASCIMENTO, L. P. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2001. 152 p.
- NEWSTRON, J. W.; DAVIS, K. **Organizational behavior: human behavior at work**. 9. ed. London: Ed. McGraw-Hill, 1993.
- PADOVAM, V. A. R. **Antecedentes de bem-estar no trabalho: percepções de justiça e suportes**. 2005. 119 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia, São Paulo, 2005.
- PAULA, P. D. *et al.* Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, p. 59-73, set./dez. 2011.
- PINTO, M. M. R. A. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. 2005. 241 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, 2005.
- PIOVEZAN, C. K; SIMONI, H. A. Avaliação da satisfação do funcionário em uma concessionária de pedágio. **Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 10, n. 1, p. 18-29, jan./jun. 2013.
- RABIA, S.; CHRISTOPOULOS, T. P. Incompatibilidade entre vida pessoal e vida profissional dos gestores na era do conhecimento. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 37-54, jul./set. 2008.
- RENESCH, J. **Liderança para nova era: estratégias visionárias para a maior das crises do nosso tempo**. São Paulo: Ed. Cultrix, 1995. 259 p.
- ROSA, M. D. S.; IBDAIWI, T. K. Fatores responsáveis pelo *turnover* em uma empresa de *fast food* de Santa Maria – RS. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 525-538, set./dez. 2012.
- SANTOS, J. R. V. S. D.; MOURÃO, L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 305-318, jul./set. 2011.
- SCHMIDT, S. W. **The relationship between satisfaction with on-the-job training and overall job satisfaction**. 2004. Doctoral Dissertation – University of Wisconsin, USA, 2004.
- SHAPIRO, J. P. *et. al.* Job satisfaction and burnout in child abuse professional: measure development, fator analysis, and job characteristics. **Journal of Child Sexual Abuse**, Philadelphia, v. 5, n. 3, p. 21-38, jan. 1997.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto alegre: Ed. Artmed, 2008. 344 p.

SIQUEIRA, M. M. M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 10, n. 1, p. 83-93, jan./abr. 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, Edição especial, p. 165-185, jan./abr. 2003.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, Jun. 2008.

STEFANO, S. R. *et al.* Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma instituição de ensino superior paranaense. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 30, n. 88, p. 96-106, jan./abr. 2014.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 37-47, abr./jun. 2000.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, jul./set. 1998.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1987. 134 p.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 2, n. 72, p. 290-316, maio/ago. 2012.

TRAUT, C. A. *et al.* Hanging on or fading out? Job satisfaction and the long-term worker. **Public Personnel Management**, Farmington Hills, Michigan, v. 29, n. 3, p. 343-351, set. 2000.

VIEIRA, V. A. *et al.* Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 1-18, jul./set. 2007.

WEYMER, A. S.Q. *et al.* A influência da sobrequalificação e da aprendizagem sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 50, p. 96-109, jan./mar. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005. 211 p.

ZILLE, L. P.; PESSOA, J. K. D. Satisfação no trabalho: estudo de caso em uma cooperativa de crédito do setor público. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, Maringá, v. 19, n. 1, p. 7-28, jan./jun. 2014.

## ANEXOS

### ANEXO A – Questionário da Escala de Satisfação no Trabalho – EST

Parte I

#### DADOS DEMOGRÁFICOS DO PESQUISADO

Com objetivo de uma pesquisa científica, convido-lhe a preencher o questionário sobre Satisfação no Trabalho. Os pesquisados NÃO serão identificados. Favor marcar as opções conforme a seguir. Suas respostas são muito importantes.

SEXO:

 MASCULINO FEMININO

IDADE: \_\_\_\_

ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_

TEMPO DE EMPRESA: \_\_\_\_\_

ESCOLARIDADE:

 PÓS GRADUAÇÃO (MBA/ESPECIALIZAÇÃO) GRADUAÇÃO (COMPLETO) GRADUAÇÃO (INCOMPLETO) 2º GRAU (COMPLETO) 2º GRAU (INCOMPLETO) ENSINO FUNDAMENTAL

## Parte II

## ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO (EST)

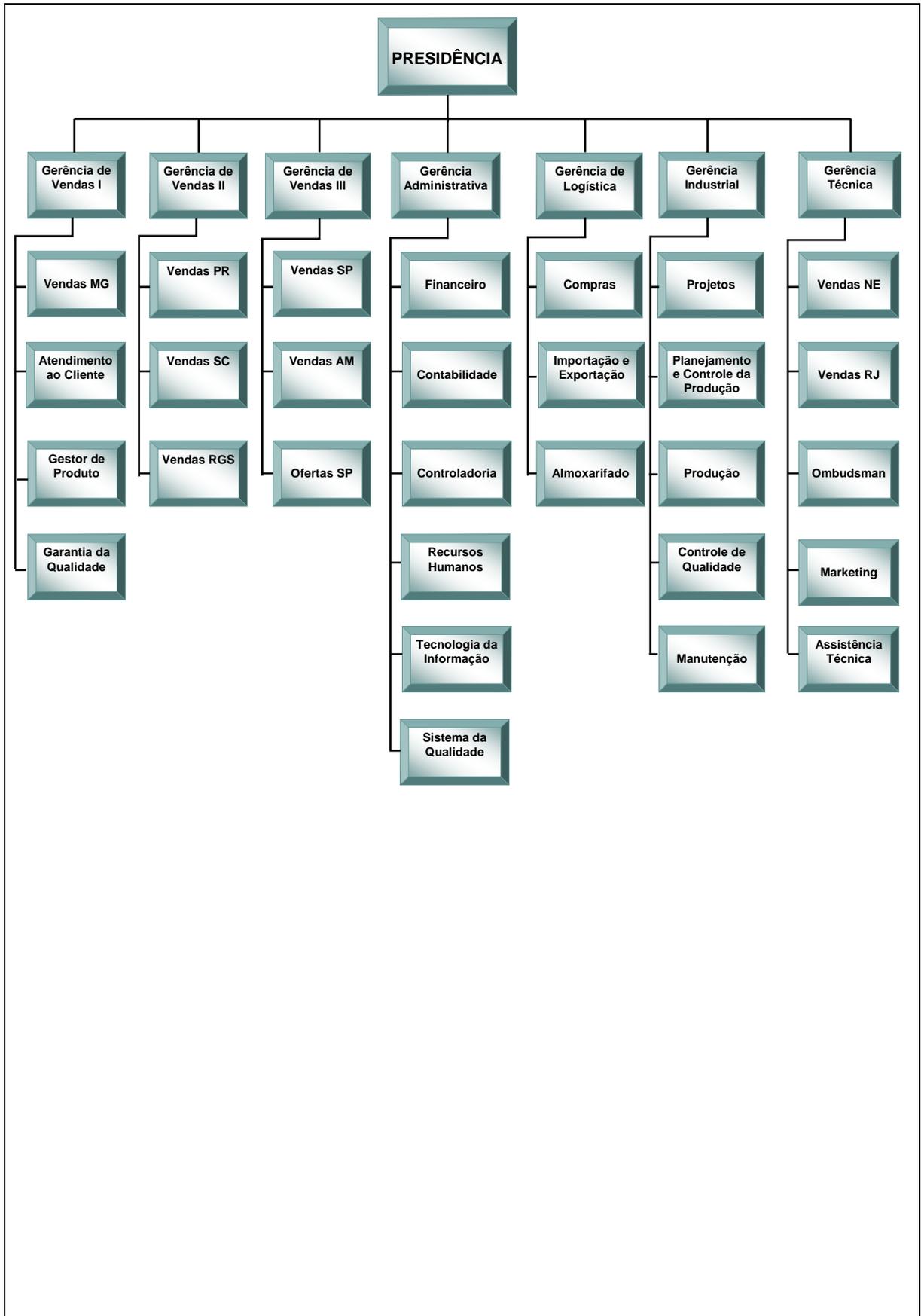
As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.** Dê suas respectivas respostas anotando nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Totalmente insatisfeito
- 2 = Muito Insatisfeito
- 3 = Insatisfeito
- 4 = Indiferente
- 5 = Satisfeito
- 6 = Muito satisfeito
- 7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

- 1 - ( ) com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- 2 - ( ) com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- 3 - ( ) com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- 4 - ( ) com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- 5 - ( ) com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- 6 - ( ) com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- 7 - ( ) com o grau de interesse que minhas tarefas despertam.
- 8 - ( ) com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- 9 - ( ) com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
- 10 - ( ) com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
- 11 - ( ) com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- 12 - ( ) com o meu salário comparado ao custo de vida.
- 13 - ( ) com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- 14 - ( ) com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- 15 - ( ) com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- 16 - ( ) com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- 17 - ( ) com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- 18 - ( ) com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- 19 - ( ) com o entendimento entre eu e meu chefe.
- 20 - ( ) com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- 21 - ( ) com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- 22 - ( ) com a maneira como meu chefe me trata.
- 23 - ( ) com a variedade de tarefas que realizo.
- 24 - ( ) com a confiança que eu posso ter em meus colegas no trabalho.
- 25 - ( ) com a capacidade profissional do meu chefe.

**ANEXO B – Organograma da empresa pesquisada**



## APÊNDICE

### APÊNDICE A – Resultados dos testes qui-quadrado com nível de significância para $p < 0,05$

Resultados do teste qui-quadrado para relação das variáveis demográficas, funcionais e o nível de satisfação global no trabalho	
Dados demográficos / Funcionais	Testes de qui-quadrado de Pearson
Sexo	0,680
Faixa Etária	0,316
Estado Civil	0,370
Tempo de Empresa	0,706
Escolaridade	0,880
Resultados do teste qui-quadrado para relação das variáveis demográficas, funcionais e o nível de satisfação dos Administrativos	
Dados demográficos / Funcionais	Testes de qui-quadrado de Pearson
Sexo	0,617
Faixa Etária	0,655
Estado Civil	0,605
Tempo de Empresa	0,147
Escolaridade	0,373
Resultados do teste qui-quadrado para relação das variáveis demográficas, funcionais e o nível de satisfação dos Operacionais	
Dados demográficos / Funcionais	Testes de qui-quadrado de Pearson
Sexo	*
Faixa Etária	0,382
Estado Civil	0,102
Tempo de Empresa	0,272
Escolaridade	0,649
Resultados do teste qui-quadrado para relação das variáveis demográficas, funcionais e o nível de satisfação dos profissionais da área de Vendas	
Dados demográficos / Funcionais	Testes de qui-quadrado de Pearson
Sexo	*
Faixa Etária	0,712
Estado Civil	0,395
Tempo de Empresa	0,029 **
Escolaridade	0,971
*Não há valor do teste uma vez que a variável sexo apresenta apenas uma categoria (masculino).	
**Valores de significância menores que 0,05, ou seja 5%, indicam que a variável é significativa, logo tem associação com a variável escala de satisfação no trabalho.	