
Faculdade de Tecnologia "Deputado Julio Julinho Marcondes de Moura"

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

A Satisfação do Colaborador na Organização: Estudo de Caso em uma Empresa da Construção Civil

FRANCIELE RICCI DO NASCIMENTO¹

DANIEL SÁ FREIRE LAMARCA²

Resumo

A satisfação no trabalho é relevante para a organização, o que contribui para o aumento da produtividade e o desempenho do colaborador. Para muitas empresas, a satisfação do colaborador é uma tarefa difícil e desafiadora, isso porque está ligada a variáveis que vão além de promoções, relacionamentos e remunerações. Portanto, o problema apresentado: Quais os métodos que levam a satisfação e o desempenho do colaborador dentro da empresa X? Assim, o objetivo do estudo é identificar os métodos eficazes que levem à satisfação do colaborador. Como metodologia, a realização de um estudo de caso de caráter quali-quantitativo, com aplicação de um questionário fechado, seguindo o modelo da escala de Likert, contendo alternativas de modo que o sujeito se posicionasse com grau de pontuação de concordância ou discordância. A pesquisa foi aplicada remotamente, com base nos temas: satisfação com a chefia, salário, promoções e outras naturezas do trabalho, realizou-se a coleta de dados do departamento de logística e produção de uma empresa da construção civil. Os resultados foram positivos, pois os colaboradores demonstraram satisfação com o trabalho, com a maneira que a organização administra e gerencia as tarefas.

Palavras-chave: satisfação; organização; liderança; produtividade.

Employee Satisfaction and Performance in the Organization: Case Study in a Civil Construction Company

Abstract

Job satisfaction is relevant to the organization, which contributes to increased productivity and employee performance. For many companies, employee satisfaction is a difficult and challenging task, because it is linked to variables that go beyond promotions, relationships and remuneration. Therefore, the problem presented in the theme reflects the question: What are the methods that lead to employee satisfaction and performance within company X? So, the objective of the study is to identify effective methods that lead to employee satisfaction, verifying the impacts that dissatisfaction generates on performance. As a methodology, carrying out a qualitative-quantitative case study, with the application of a closed questionnaire, following the Likert scale model, containing alternatives so that the subject could position himself with a score of agreement or disagreement. The survey was applied remotely, based on the variables: satisfaction with the boss, salary, promotions and other nature of the work, data was collected from the logistics and production department of a civil construction company. The results were positive, as employees demonstrated satisfaction with their work, with the way the organization administers and manages tasks.

Keywords: *satisfaction; organization; leadership; productivity.*

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, vêm sendo amplamente estudado o nível de satisfação do colaborador e os seus comportamentos no ambiente de trabalho. Isso se deve ao fato que se trata de uma abordagem que está intimamente ligada ao aumento de produtividade da organização, pois o colaborador feliz e motivado, realiza suas funções corretamente e se desempenha para o seu crescimento profissional, e isso, gera produção e resultados positivos para a empresa. E dessa mesma forma, mas sendo um colaborador desmotivado, causa consequências negativas a organização (FERREL *et al*, 2000, p. 10).

A área de comportamento organizacional, é a base central para este tema de estudo, pois ela analisa três fatores principais que há dentro das organizações: indivíduo, grupo e estrutura. Esta análise, faz um levantamento de informações sobre o capital humano da empresa, relaciona a interação e objetivos das pessoas com a organização, define de maneira eficaz as formas pelas quais as pessoas agem, suas intenções, motivações, habilidades, valores entre outras características que, por sua vez, auxiliam o gestor a dominar o processo de integração dos novos funcionários, relacionando ao conhecimento da cultura e objetivos da empresa e também dos colaboradores antigos, para buscarem qualidade e otimização em todas as atividades exercidas.

Uma vez que, um gestor ou líder é bem instruído, ele consegue facilmente influenciar seus colaboradores, e a controlar hábitos e atitudes através da sua interação com eles.

O ambiente de trabalho harmonioso e saudável desempenha motivações e engajamento dos colaboradores, construindo relações mais douradoras, e assim, estimula o desenvolvimento social. “Hoje, se reconhece que a maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é o segredo do seu sucesso e competitividade” (CHIAVENATO, 2003, p. 140).

Percebe-se que, um excelente gestor delega as atividades a sua equipe com postura e responsabilidade, passando confiança e respeito, sendo flexível em suas falas, mas sem deixar de ter empatia pela opinião dos colaboradores, e se atentar a acompanhar de perto as atividades, projetos, ações, entre outros que ligam a organização, para que tudo ocorra como planejado.

“O administrador deve saber comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas. Precisa deixar de ser o gerente autocrático e impositivo para ganhar a aceitação das pessoas e seu comprometimento com a organização” (CHIAVENATO, 2003, p. 140).

Este trabalho é relevante, pois possibilita ao gestor compreender e analisar as necessidades dos seus colaboradores, e assim servir de apoio para o engajamento na empresa.

Atualmente, estudos sobre o comportamento humano dentro do ambiente de trabalho vem sendo cada vez mais discutido pelas organizações. Conforme, o colaborador estabelece uma relação com o seu trabalho, ele se sente comprometido e envolvido efetivamente.

Por ser um estudo complexo, e que aborda muitos aspectos individualistas, não tem sido tarefa fácil discernir interesses de cada um, por haver variações nas experiências de cada indivíduo. Portanto, “uma das limitações de todos esses estudos é que eles demonstram que a personalidade é importante, sem especificar a natureza dos muitos traços específicos de personalidade que têm relação com a satisfação no trabalho” (JUDGE, 1992 *apud* SPECTOR, 2003, p. 236). Como sabemos, a personalidade “é o conjunto de características psicológicas relativamente estável que distingue uma pessoa da outra” (GRIFFIN *apud* MOORHEAD, 2006, p. 72).

O colaborador estando satisfeito com o seu trabalho e atingindo seus objetivos, ele consegue um melhor desempenho e comprometimento em suas tarefas, e conseqüentemente a empresa consegue alcançar seus objetivos.

1.2 Objetivo geral

Portanto, após breve contextualização acerca do tema, o objetivo do presente estudo foi analisar a satisfação de colaboradores de uma empresa de construção civil, localizada no município de Garça, interior do estado de São Paulo.

1.2.1 Objetivos específicos

1. Revisar literatura sobre satisfação no trabalho.;
2. Aplicar instrumento de pesquisa na organização;
3. Analisar as informações coletadas na organização que auxiliam na satisfação do colaborador;

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Satisfação no trabalho

A Satisfação no trabalho é um assunto complexo, e se trata da personalidade de cada indivíduo e de diferentes circunstâncias, o que dificulta sua conceituação.

Segundo Marquize (2005, p. 34), a satisfação no trabalho é o “resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar, em que se ressalta a diferença de valores e de necessidades.”

Para Ferreira (1999, p. 1822), satisfação é o “ato ou efeito de satisfazer-se; contentamento, alegria, deleite, aprazimento”. No entendimento de Robbins (2005, p. 61) “uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas”.

Para Ferreira (1999, p. 1822), “satisfeito é o indivíduo saciado, repleto, farto, que se satisfaz, alegre, prazenteiro, contente”.

Perante as palavras destes autores, não resta dúvida que a satisfação é um sentimento, que possui dois lados, o positivo e o negativo, podendo ter variações de acordo com o que o indivíduo vivencia no ambiente de trabalho.

Para Martins e Santos (2006, p. 196), apresenta a Teoria dos Dois Fatores como a primeira que surgiu, explicando a satisfação no trabalho:

Elas pressupunha a existência de dois grupos de fatores, responsáveis, separadamente, pela satisfação no trabalho – os "motivadores", tais como o próprio trabalho, o desempenho, a promoção e o reconhecimento pelo trabalho executado –; e pela insatisfação no trabalho – os fatores "higiênicos", como supervisão, relações interpessoais no trabalho, política de organização e salário. A maior contribuição de Herzberg foi identificar a importância do crescimento psicológico como condição necessária para a satisfação no trabalho e demonstrar que este crescimento vem do próprio trabalho.

A teoria aborda a satisfação e os motivadores das pessoas no ambiente de trabalho. A finalidade era compreender quais os fatores que levam a insatisfação e quais que levam a satisfação, seguindo duas divisões “Higiênicas” denominadas pela insatisfação e “motivadores” para determinar a satisfação no cargo.

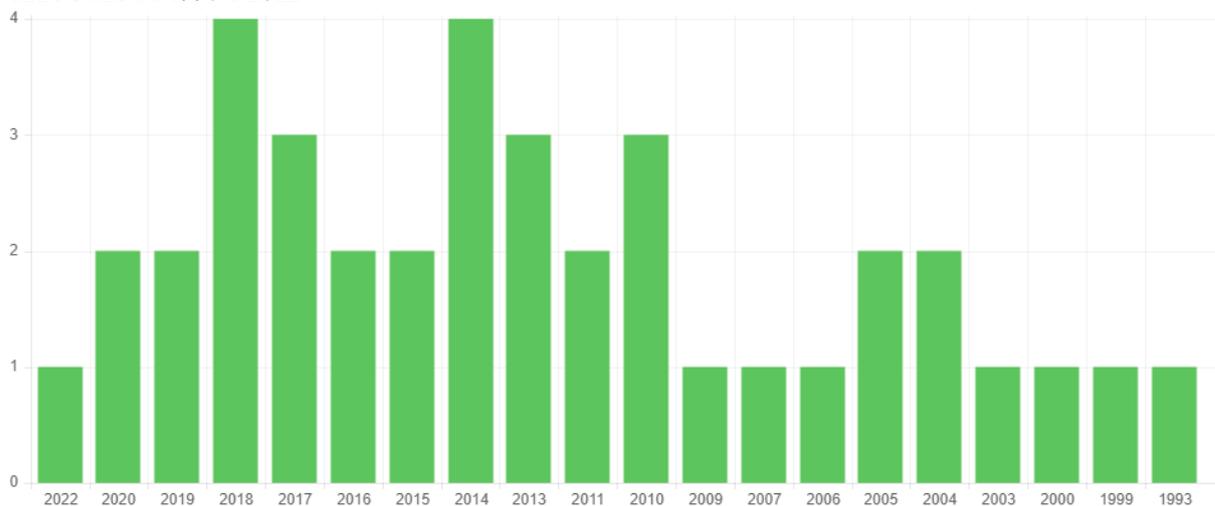
Como a motivação do ser humano é complexa, por haver divergência de interpretação que partem da necessidade de cada indivíduo, é uma tarefa desafiadora, definir só uma teoria,

técnica ou motivação na prática para alcançar resultados assertivos sobre a motivação humana. “Não existe uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez” (BERGAMINI 1997, p. 38).

A satisfação no trabalho pode refletir em diversos setores da organização. Um impacto negativo na empresa pode ser consequência da relação da satisfação com o desempenho do funcionário. Spector (2003, p. 241) aborda duas variáveis, “a satisfação deve resultar do desempenho”, assim quando o colaborador está satisfeito com seu trabalho, ele pode desempenhar melhor e com mais motivação suas funções. E a segunda variável é contrária, que “o desempenho deve resultar da satisfação”, ou seja, se o colaborador está insatisfeito, certamente não desempenhará suas atividades com eficiência.

A apresentação em gráfico dos dados coletados no site Scielo.org que representa a quantidade de pesquisadores que abordaram este tema, uma vez que publicações vêm sendo realizadas desde 1993. A busca foi executada no dia 04 de julho de 2023, e apresentou 417 resultados, em formato de arquivos. As palavras chaves usadas para a busca foram “satisfação” e “desempenho”. Para melhores resultados, a busca foi filtrada no campo “Wos áreas temáticas” selecionando somente a opção “gerenciamento”.

Figura 1 – Número de trabalhos na base Scielo, relacionado ao tema de satisfação e desempenho no trabalho, entre o ano de 1993 e 2022



Fonte: Scielo.org em 04 de Julho de 2023

Percebe-se que a produção sobre o tema foi pequena entre 1993 e 2003, demonstrando maior interesse acadêmico a partir de 2004, e tendo maior alcance em 2014. Por ser um estudo complexo, e que abordam muitos aspectos individualistas, não tem sido tarefa fácil discernir interesses de cada um, por haver variações nas experiências do indivíduo. Contudo, uma explicação para tal produção, é a possibilidade que as empresas têm de compreender e analisar as necessidades dos seus colaboradores, e assim servir de apoio para o engajamento e repercussão da organização alvo. Assim, apresentando relevância, considerando que aparece em uma das principais bases de pesquisa e coleta de materiais por pesquisadores.

2.1.1 Fatores de insatisfação e seu impacto na organização

De acordo com Bryson *et al.* (2005), citado por Bernstorff (2007, p. 3), “a satisfação depende mais de bons salários e a insatisfação depende mais de trabalhos sem desafios ou oportunidades de promoções.”

Trabalhadores insatisfeitos com o seu emprego, tende a ter comportamentos e ações negativas para a organização, pois demonstram ser ansiosos ao se deparar com situações

difíceis, e isso, pode interferir diretamente nos resultados que o colaborador exerce, bem como, Kehl (2005, p. 80) complementa dizendo que “o excesso de pressão exercido pelas exigências sociais e pelo ‘ritmo da vida’ moderna pode causar estresse, desânimo, descontrole.”

A insatisfação no ambiente de trabalho pode ocorrer por diversos fatores, tanto internos que faz parte do campo de trabalho, ou seja, aquelas situações que envolvem equipe, local do serviço, salário, entre outros ou fatores externos, que envolvem saúde, relacionamento, família, entre outros referentes a vida pessoal do indivíduo, que podem causar sérios problemas no seu desempenho dentro da organização.

No entendimento de Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 129), manter a satisfação de um colaborador não é uma tarefa fácil, uma vez que, cada pessoa tem a sua personalidade, portanto é um esforço contínuo e diário pela parte da gerência da empresa.

A organização com colaboradores desmotivados e insatisfeitos gera impactos negativos para os negócios. Conflitos geram desgaste, estresse, e afeta no clima organizacional, e uma vez que, chega nesse nível, a empresa pode até vir a falência se não tomar as medidas certas de imediato. Os problemas que podem ser gerados dentro da organização são: a baixa produtividade, falta de engajamento, falta de comprometimento, absenteísmo, falta de produtividade, assim, podendo ter aumento de rotatividade de colaboradores.

2.1.2 Análise do comportamento humano

O Comportamento humano é basicamente todas as ações e emoções que o ser humano expressa como indivíduos ou grupos, e isso liga a satisfação, pois conforme o comportamento do colaborador, sua expressão e atitude, fica nítido se o mesmo está contente ou não no ambiente de trabalho.

Podemos analisar que é complexo compreender o comportamento humano, mesmo tendo teorias, hipóteses, pesquisas entre outros meios para chegar a tal definição. Na visão de Robbins (2010, p. 7), o comportamento organizacional é: “um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.”

O comportamento organizacional é

O estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e pessoas se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõe coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam (CHIAVENATO, 2004, p. 280).

A cultura organizacional pode refletir no comportamento humano e clima organizacional, de maneira que o colaborador segue os padrões e os gestores também, ou seja, ela determina o tipo de comunicação, visão, liderança e interações das equipes dentro da organização.

Dias (2014, p. 80), menciona que a cultura organizacional consiste em “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos operacionalmente no seio de um grupo dado, em um dado momento. Este sistema de expressões, de configurações, de categorias e de imagens fornece aos indivíduos uma interpretação de sua própria situação.”

2.1.3 Relevância do clima organizacional

O clima organizacional é de grande importância para desenvolver as atividades laborais. É através dela, que todos os indivíduos da empresa se mantêm sintonizados e

engajados em um mesmo propósito, e isso, reflete na satisfação do colaborador, pois quanto mais qualidade tiver o ambiente de trabalho, melhor o desempenho da equipe.

De acordo com Mullins (2001, p. 347),

O clima organizacional caracteriza-se pela natureza da relação pessoal-organização e pela relação superior-subordinado. Essas relações são determinadas pelas interações entre as metas e objetivos, estrutura formal, processo de gestão, estilos de liderança e comportamento.

O clima organizacional como uma “medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam” (CODA, 1998, p. 6).

Considerando essas características, analisamos que o clima organizacional pode ser estabelecido psicologicamente pelo subordinado com relação no que ele pensa sobre a empresa, e isso define suas ações. “Constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização” (CHIAVENATO, 2006, p. 273).

Para um clima harmonioso e saudável dentro da organização é fundamental saber trabalhar em equipe, ter empatia, respeitar, ser gentil, entre outros aspectos que influenciam no desempenho e desenvolvimento do trabalho.

É importante fazer uma avaliação do nível da satisfação da equipe, para manter o bem-estar dos funcionários. Uma vez que, uma equipe com clima saudável, muda tudo. Dessa forma, reflete no comportamento humano, na motivação, satisfação, engajamento e na interação coletiva. Essa avaliação, pode ser feita através da pesquisa do clima organizacional.

O clima organizacional está ligado a cultura da empresa e suas crenças. Isso vai definir o comportamento de todos os indivíduos que fazem parte da empresa. A cultura permite conhecer e compreender o ambiente de trabalho.

A cultura organizacional corresponde, portanto, ao conjunto de tradições, conhecimentos, crenças, manifestações pelo senso comum, cujo conteúdo é passado de uns para outros mediante contato pessoal direto, por comportamentos, atitudes, discursos, relato de histórias, de forma implícita e comumente sem consciência por quem a passa e por quem a recebe. Corresponde, portanto, ao folclore das organizações (LUCK, 2011, p. 71).

A cultura organizacional pode ser bem flexível. Para Puente-Palacios (2002, p. 97), a “cultura constitui um modelo de definição de padrões de comportamento, construído ao longo da sua história e capaz de influenciar o comportamento dos seus membros.”

Em geral, identifica-se que o clima organizacional se constitui na expressão mais à superfície da cultura organizacional e, por isso, mais facilmente observável, caracterizada pelas percepções conscientes das pessoas a respeito do que acontece em seu entorno. O clima é, pois, identificável pelas representações que estas pessoas fazem sobre tudo o que compõe o seu ambiente de vivência e que lhe provoca estimulações, que passam por suas percepções, motivando seu posicionamento a respeito, assumido a partir dos significados construídos em relação a esse conjunto de coisas. O clima organizacional corresponde a um humor, estado de espírito coletivo, satisfação de expressão variável segundo as circunstâncias e conjunturas do momento (LUCK, 2011, p. 65).

Considerando as características sobre clima organizacional, observa-se a relevância da mesma, por estar diretamente ligada a: motivação da equipe, cultura da empresa e ao alcance para a satisfação de todos os indivíduos que fazem parte da organização.

2.1.4 Liderança em prol do desempenho do colaborador

A liderança é o fator principal para alcançar um alto nível de desempenho no trabalho. Sendo diretor ou subordinado, saber liderar é essencial para motivar outras pessoas e servir de exemplo e influência para a equipe.

A liderança está diretamente ligada a satisfação do colaborador, pois o gestor tem forte influência para motivar e impulsionar a equipe, ou por outro lado, desmotivar e até mesmo diminuir o desempenho do colaborador no ambiente de trabalho.

Maximiano (2000, p. 331) afirma que "a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo".

Para Janda (1960, p. 358 *apud* BERGAMINI, 2009, p. 3), o conceito de liderança no trabalho é:

O tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.

Conceitua-se liderança como, "interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida" (JACOBS, 1970, p. 232 *apud* BERGAMINI, 2009, p. 3).

A liderança é:

Uma interação entre dois ou mais membros de um grupo e, frequentemente, envolve a estruturação ou a reestruturação de uma situação, e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança, pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles. Contudo, não se pode desconsiderar os aspectos ambientais no contexto da liderança. A força das ações do líder sobre o grupo e sobre os resultados organizacionais pode ser limitada pela tecnologia, normas, requerimentos do trabalho e políticas organizacionais (KATZ & KAHN, 1966 *apud* SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012, p. 750).

Pode-se perceber que liderança é influenciar a equipe, encorajar e alcançar bons resultados. Estão ligados ao processo de liderança: motivação, criação, gerenciamento, entre outras características.

Chiavenato (2000, p. 87 e 109) define que a liderança é:

É a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo, e é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação.

Hunter (2004, p. 23) define que, "o líder é aquele que exerce influência que conduz, orienta os liderados ao alcance de um objetivo comum."

O líder deve ter confiança em si, ser motivado, resiliente, entusiasmado e ter conduta de ética exemplar, além disso, é importante frisar que o mesmo deve saber conduzir a sua equipe para alcançar um bom desempenho, e focar para o mesmo propósito que a organização.

Portanto, se faz necessário que a liderança se molde diante das várias situações problemas e desafios que aparecem pela frente. Para minimizar erros, é essencial saber delegar as tarefas, cobrar e acompanhar os processos e produtividade do ambiente de trabalho, a fim de aumentar a performance e desempenho dos funcionários.

A forma de conduzir a equipe, tem que ser motivada a seguir o líder, e ensinar os colaboradores a terem vontade de trabalhar em a favor do crescimento da empresa.

A liderança dentro da organização é relevante, pois o comportamento de um líder é o caminho para atingir um bom resultado ou um mal resultado, ou seja, um líder eficiente e capacitado traz grandes resultados para a equipe, por isso, é importante que os cargos de liderança devem estar pessoas preparadas, caso contrário, trará prejuízos para a organização.

O processo de liderança se encontra presente em todas as classes de pessoas e também para todos os níveis de organização. Segundo Kouzes e Posner (2009, p.14), afirmam:

O que descobrimos, e voltamos a descobrir, foi que a liderança não se reduz a uns quantos homens e mulheres carismáticos. É um processo que as pessoas normais

usam. Quando querem usar e trazer ao de cima o melhor que têm, assim como o dos outros.

Cada vez mais, vem crescendo as pesquisas sobre liderança e desempenho, pois um excelente líder ganha espaço no mundo dos negócios, por ser exemplo e principalmente por influenciar outras pessoas.

Tem algumas técnicas e princípios para chegar à liderança, e conseqüentemente, ter um bom desempenho. Primeiramente, o indivíduo tem que conhecer a empresa onde atua, saber a missão, visão e valores da organização. Em seguida, deve-se ter uma boa desenvoltura e prezar pela comunicação, saber tomar decisões e estar preparado para qualquer situação inesperada, gerar ideias e inovações, assumir responsabilidade, e também estar sempre atualizado as novidades que acontece no mercado, pois muitas das tecnologias que surgem, serviram de apoio para beneficiar o seu trabalho.

Além de seguir as informações acima, para ser um excelente líder e desempenhar as funções impecavelmente, necessita-se de muita dedicação e atitude. Tem que vestir a camisa da empresa, e mostrar que está sempre disposto e preparado para trabalhar. Deixar nítido que quer crescer profissionalmente dentro da organização, chama a atenção dos gestores, e como efeito, gera novas oportunidades de crescimento interno.

2.2 Materiais e Métodos

A pesquisa é caracterizada como qualitativa-quantitativa, na qual o método qualitativo reúne detalhes das informações obtidas que auxilia na análise dos posicionamentos e percepções de cada indivíduo, e o quantitativo visa organizar e coletar dados numéricos, apresentando preferências de indivíduos ou grupos.

O presente estudo foi dividido em cinco etapas. A primeira etapa foi responsável pela formulação do questionário, a segunda etapa consistiu na coleta dos dados, a terceira etapa foi a tabulação dos dados, a quarta etapa foi realizada a elaboração dos gráficos e a quinta etapa foi destinada a análise dos resultados. A seguir, na Figura 1, ilustra o desenvolvimento das etapas da pesquisa.

Figura 1 – Fluxograma da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Na primeira etapa, foi realizado a formulação do questionário, adotando o instrumento de pesquisa fechado, com 10 questões para o sujeito de pesquisa. O questionário foi do tipo Likert com respostas na escala de 1 a 5, variando entre discordo totalmente, discordo parcialmente, nem concordo e nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente, no qual 8 colaboradores responde às alternativas do instrumento.

Na segunda etapa da pesquisa, foi realizada a coleta dos dados, que era fazer o questionário no formato online no site Forms, abordando temas sobre a satisfação com a chefia, salário, promoções e outras naturezas do trabalho e apresentar para a liderança da organização como funcionará a pesquisa. Em seguida, foi disponibilizado o link da pesquisa no dia 16 de janeiro de 2023, com duração de sete dias para retorno.

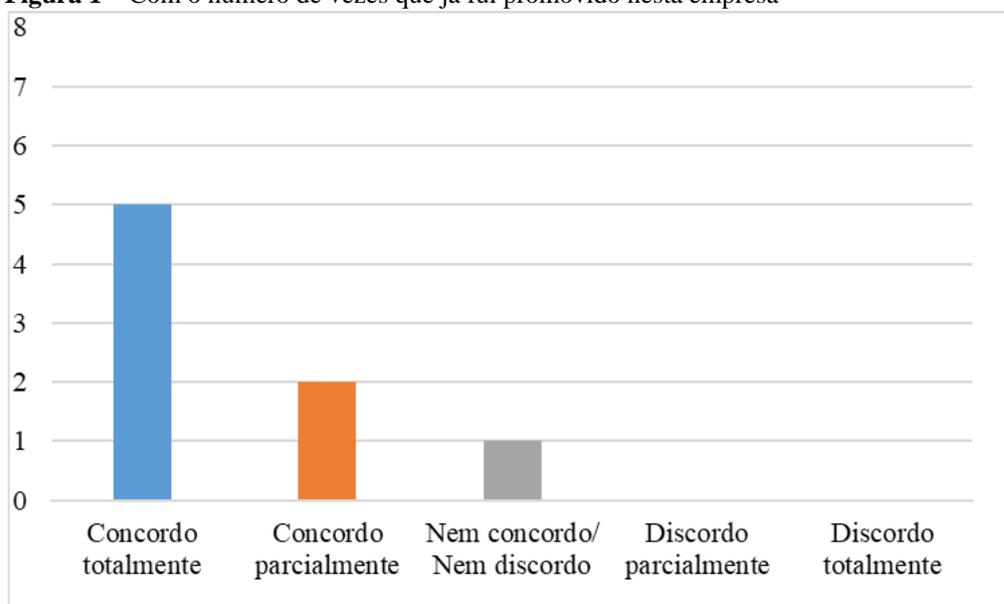
A terceira etapa foi realizar a tabulação dos dados, que é converter as respostas em formato de tabela, com duas colunas, sendo elas: o grau de concordância e quantidade de pessoas que responderam. A quarta etapa, é a elaboração dos gráficos, que através da tabulação dos dados da etapa 3, foi criado um gráfico para cada pergunta do questionário, com os valores em porcentagem no programa do Excel.

Na quinta e última etapa, foi a conclusão final do estudo, que diante das informações coletadas conforme o objetivo central da pesquisa, foi analisado os resultados, apresentando as deduções finais da pesquisa.

2.3 Resultados e discussões

A seguir, a apresentação de um gráfico sobre os resultados das respostas dos colaboradores referente a afirmativa de promoção. Esse gráfico, visa analisar melhor a opinião dos funcionários e o seu contentamento sobre o assunto.

Figura 1 – Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa



Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao analisar os dados obtidos na primeira afirmativa, nota-se que “Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa”, foi obtido, que 63% dos colaboradores concordam totalmente, 25% concordam parcialmente e 12% nem concordam e nem discordam, sobre a quantidade de vezes que assumiram um novo cargo superior ao que estavam, tal como Silva (2002, p. 78), o plano de cargos é uma ferramenta que sustenta as

estruturas de cargos de forma justa dentro da organização, ou seja, ela contribui para o equilíbrio do ambiente interno e externo, a mesma está intimamente ligada ao salário, com a finalidade de motivar e incentivar os colaboradores a serem cada vez mais eficazes no desempenho de suas funções.

A seguir, é apresentado o gráfico com a análise das respostas dos colaboradores referente ao nível de interesse que suas tarefas lhe despertam, que é muito importante, para verificar a satisfação do funcionário com a natureza do trabalho.

Figura 2 – Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam

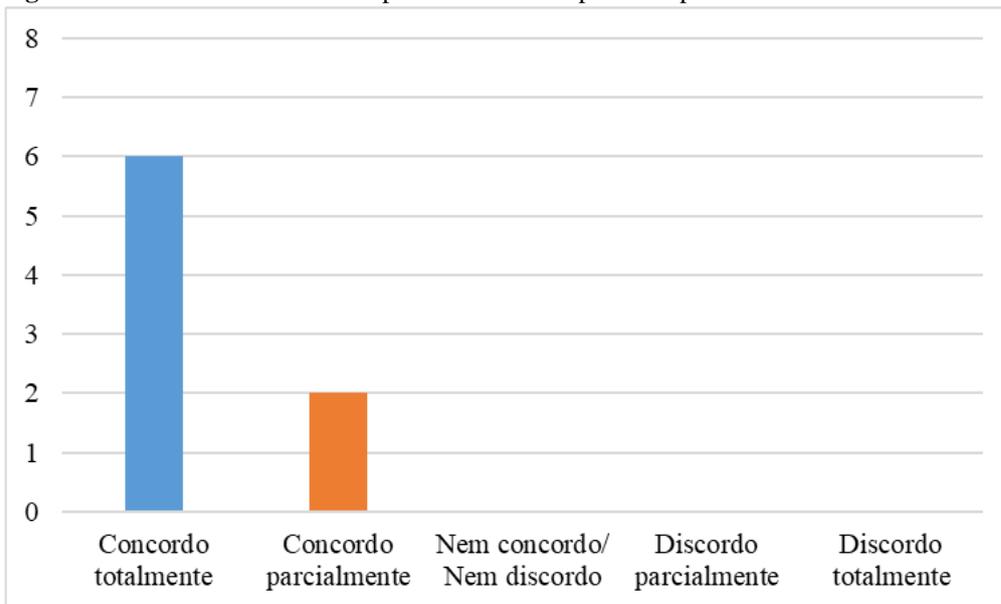


Fonte: Elaborada pelo autor.

A segunda afirmativa apresentada na figura 2, que se refere “Com o grau que as minhas tarefas me despertam”, nota-se que 100% dos colaboradores concordam totalmente, sobre ter interesse ao executar suas funções no trabalho. Nota-se que, quando uma pessoa trabalha com o que gosta, ela desempenha sua função motivada, feliz, engajada, pois, o colaborador não alcança somente a sua satisfação profissional, mas também, pessoal. Isso pode resultar em reconhecimento, independência e acesso ao potencial criativo (BERGAMINI, 2008, p. 79).

Na figura 3, o gráfico que representa as respostas dos entrevistados sobre o salário segundo sua capacidade profissional, que visa saber o grau de satisfação do colaborador sobre o assunto.

Figura 3 – Com o meu salário comparado a minha capacidade profissional

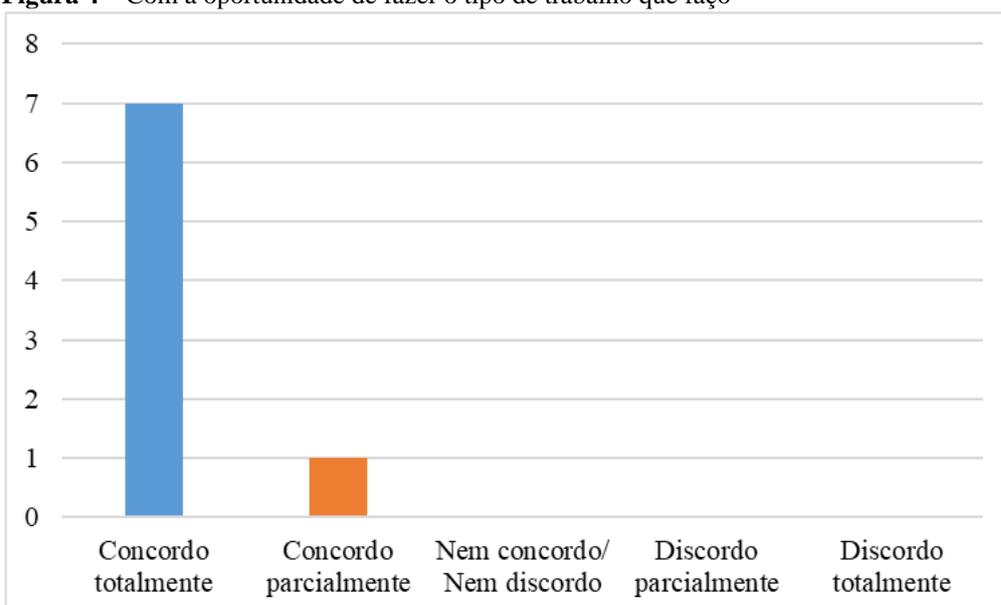


Fonte: Elaborada pelo autor.

Quanto à terceira afirmativa, “Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional”, a análise identifica que 75% dos colaboradores concordam totalmente que a remuneração está adequada a sua capacitação, enquanto, 25% concordam parcialmente, bem como, é de suma importância que o profissional responsável pelo programa de remuneração tenha seu papel muito bem definido junto à organização (MARRAS, 2000, p. 93), uma vez que, um colaborador satisfeito com seu salário vai produzir mais, dessa forma, há otimização de tempo, diminuição do absenteísmo e da rotatividade e melhoria de desempenho do colaborador dentro da organização.

Em seguida, na figura 4, a apresentação das respostas dos colaboradores a respeito do assunto a natureza do trabalho.

Figura 4 – Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço

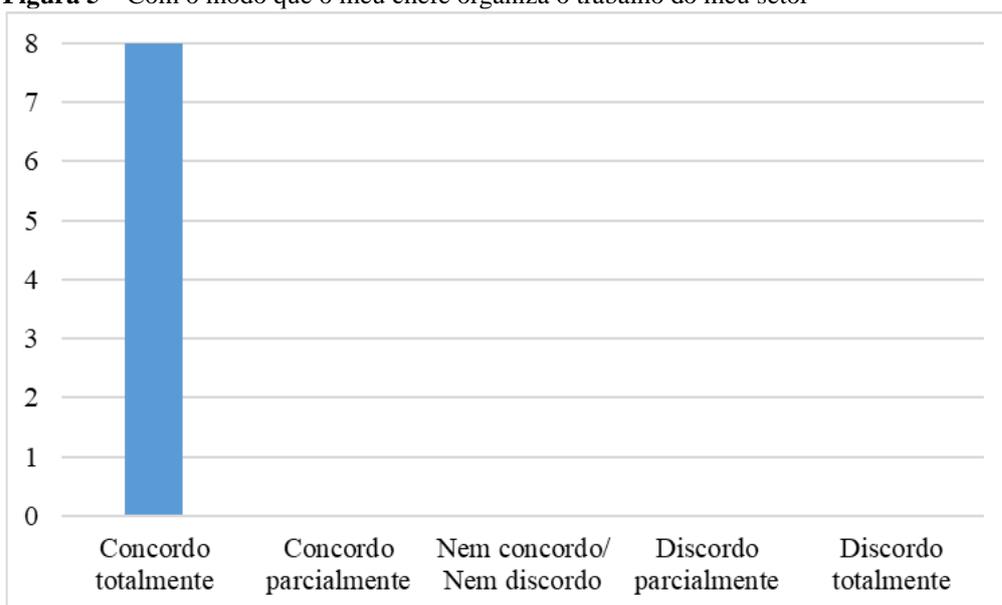


Fonte: Elaborada pelo autor.

Na abordagem sobre a quarta afirmativa. “Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço”, obteve-se como resultado que 88% dos colaboradores concordam totalmente, com a natureza do trabalho e com o seu respectivo cargo, conforme exposto por Marqueze (2005, p. 34), ao dizer que o colaborador sente uma emoção de bem-estar quando ele faz uma avaliação do trabalho que condiz com os seus valores, resulta em satisfação. Entretanto, 12% dos colaboradores concordam parcialmente, com a oportunidade de trabalhar com sua função.

Adiante, na figura 5, a resposta dos funcionários sobre a questão que diz respeito a chefia, que propõe analisar o grau de satisfação do colaborador sobre esse assunto.

Figura 5 – Com o modo que o meu chefe organiza o trabalho do meu setor

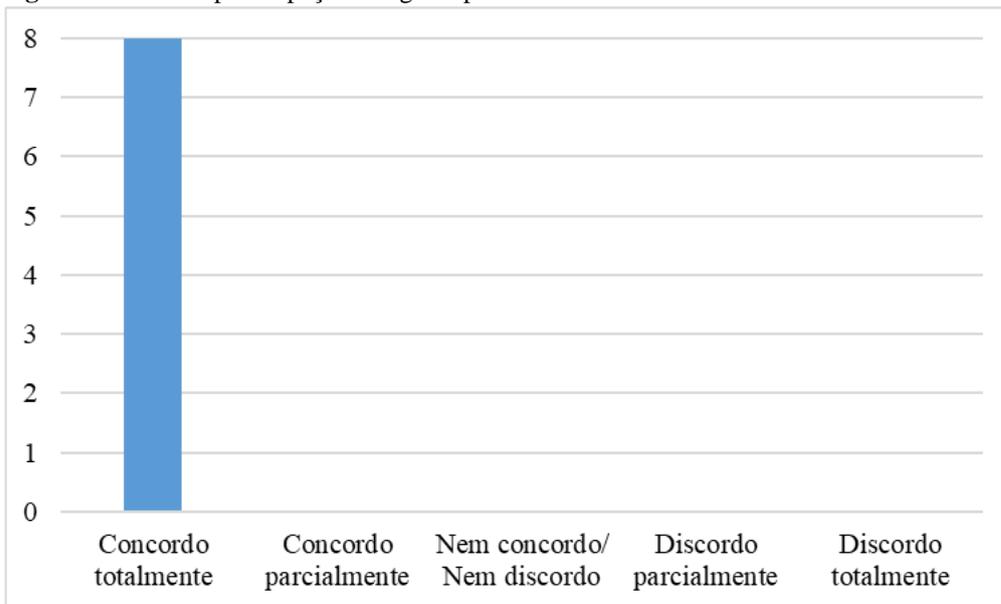


Fonte: Elaborada pelo autor.

Analisando a quinta afirmativa, que se refere a chefia da empresa em relação a administração das atividades, nota-se que os colaboradores estão satisfeitos, apresentou-se 100% de concordância, que os colaboradores concordam de como a empresa organiza e delega as suas tarefas no ambiente de trabalho, como cita Lacombe e Heilborn (2008, p. 349), que a liderança conduz a equipe para atingir os objetivos e metas de interesses em comum com a organização, com uma visão futura, baseada em princípios.

A seguir, na figura 6, a apresentação do gráfico sobre as respostas dos colaboradores com a questão a respeito da natureza do trabalho.

Figura 6 – Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho

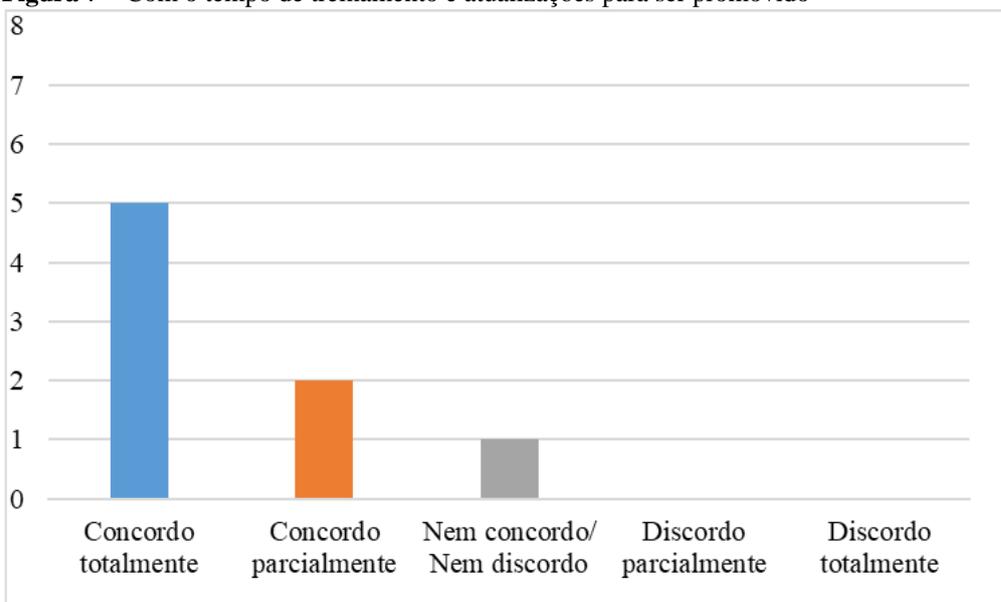


Fonte: Elaborada pelo autor.

Na sexta afirmativa, “Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho”, obteve que 100% dos colaboradores concordam totalmente, demonstra que os funcionários compreendem as preocupações que o seu trabalho exige, portanto é essencial manter sempre o comprometimento, assim como Rego e Souto (2004, p. 34) afirmam que os colaboradores comprometidos apresentam elevados esforços de desempenho, baixo absenteísmo e menor turnover. Dessa forma, para que a empresa cresça saudável, sempre deve investir em programas de treinamento para capacitar seus funcionários, assim, diminuem os erros, aumenta o desempenho e os funcionários conseguem propor melhorias nos processos.

Na figura 7, representa uma questão sobre promoção com foco no treinamento e atualizações que a organização oferece, para então, ser analisado o grau de contentamento do colaborador sobre esse assunto.

Figura 7 – Com o tempo de treinamento e atualizações para ser promovido

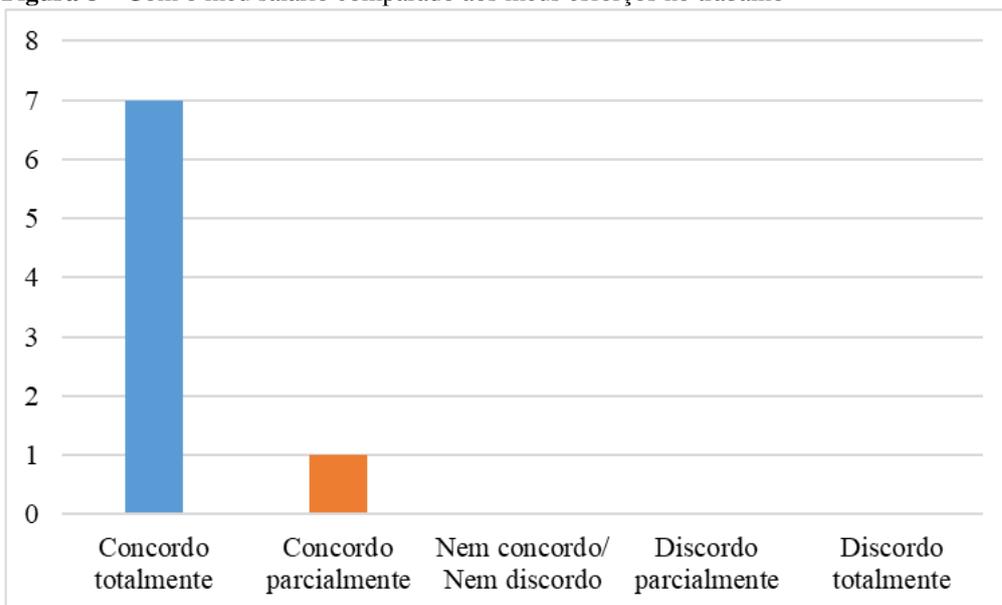


Fonte: Elaborada pelo autor.

A afirmativa da figura 7, onde aborda o tempo de treinamento e atualizações para ser promovido, obteve-se como resultado que, 63% dos colaboradores concordam totalmente, 25% concordam parcialmente e 12% nem concordam e nem discordam, sendo convergente a figura 1, que a empresa fornece a oportunidade de plano de carreira. Portanto, Gil (2001, p. 212) salienta que é motivador enriquecer as atribuições dos funcionários, abrindo portas para que aprendam cada vez mais e estejam aptos a várias funções, pois isso aumenta a motivação da equipe e atrai novos talentos.

Em seguida, a figura 8, consiste em verificar a satisfação dos colaboradores com o seu salário comparado aos seus esforços.

Figura 8 – Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho

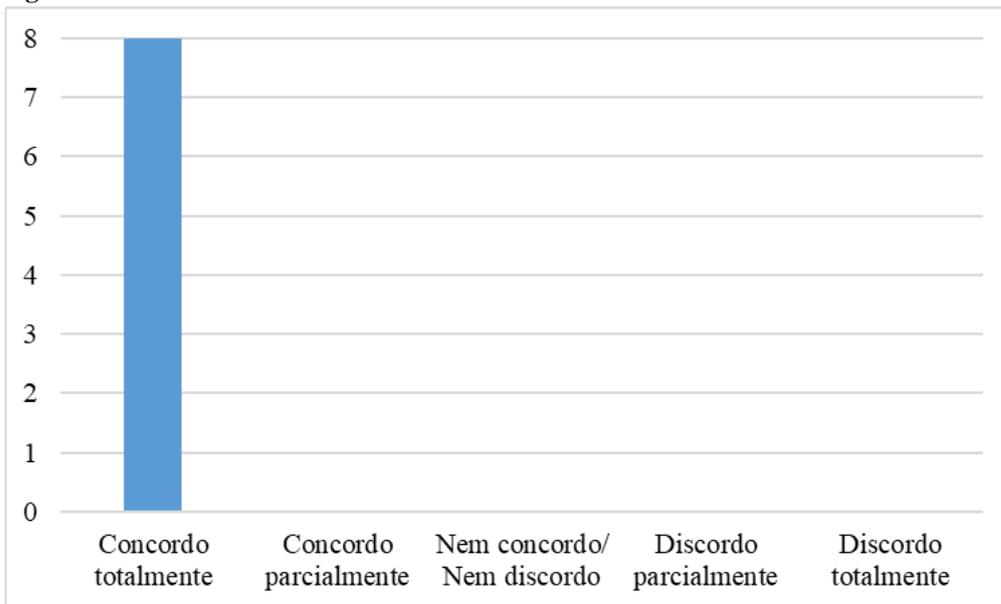


Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao analisar a oitava afirmativa, “Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho”, o resultado foi que 88% dos colaboradores concordam totalmente, que a empresa tem o programa de reconhecimento e 12% dos colaboradores concordam parcialmente. Sem dúvida, a remuneração influencia na satisfação interna, isso faz com que os funcionários se sintam motivados e comprometidos com o trabalho, e assim, desempenham melhor suas atribuições. Para Oliveira (2006, p. 82), o salário é a energia que o colaborador precisa para ter forças para produzir, ou seja, dependendo da remuneração o funcionário será mais produtivo, e terá maior desempenho no ambiente de trabalho.

Adiante, na figura 9, uma representação das respostas dos colaboradores sobre chefia, que visa compreender se os mesmos estão satisfeitos com o relacionamento interpessoal que tem com o seu chefe.

Figura 9 – Com a maneira como meu chefe me trata

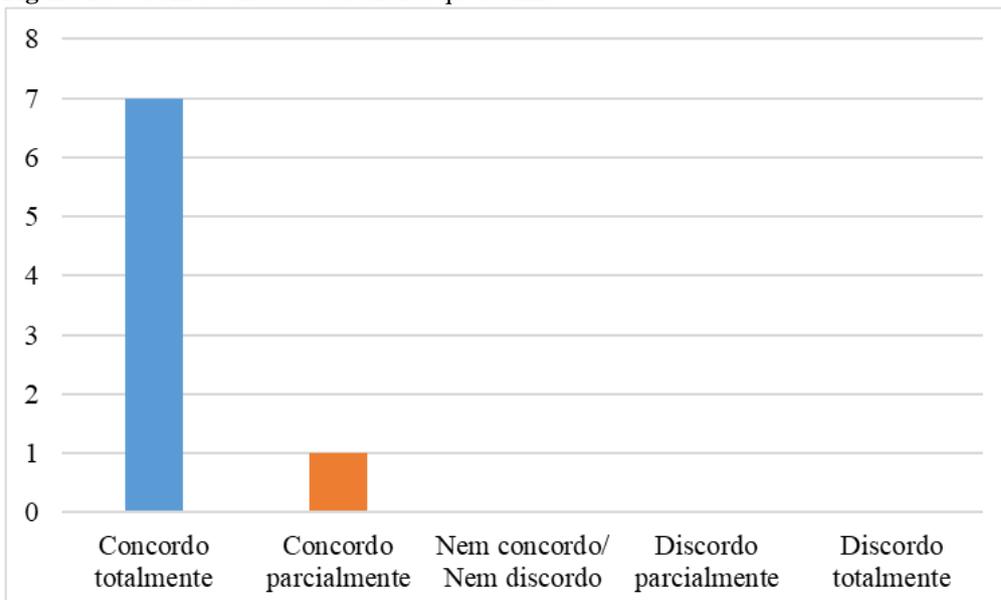


Fonte: Elaborada pelo autor.

A afirmativa nona, aborda o relacionamento do chefe para com os subordinados, e como resultado obteve-se que 100% dos funcionários concordam totalmente, significando que têm satisfação no relacionamento com o seu chefe, uma vez que, na medida que os colaboradores se identificam com o seu líder, seu vínculo afetivo com a organização tende a crescer. Um bom relacionamento entre líderes e liderados, pode influenciar positivamente a comunicação interna, engajamento, visão futura, e desempenho dos colaboradores.

Após essa análise, logo abaixo na figura 10, apresenta as respostas dos funcionários sobre a questão da variedade de funções que realizam no trabalho, que consiste em analisar o contentamento dos colaboradores a respeito desse assunto.

Figura 10 – Com a variedade de tarefas que realizo



Fonte: Elaborada pelo autor.

A décima afirmativa, que diz sobre “a variedade de tarefas que realizo”, 88% dos entrevistados concordam que empresa possui controle na gestão de tarefas, não

sobrecarregando o funcionário. Com colaboradores satisfeitos com suas atribuições, e com sua gestão de tempo organizada, ele produzirá mais, e desempenhará com êxito suas tarefas.

Caso contrário, se a empresa não gerencia as funções da equipe de maneira correta, a sobrecarga reduz a qualidade do trabalho, aumenta as revisões, erros, conflitos, diminui o desempenho, e causa desmotivação no colaborador, bem como, Chiavenato (2004, p. 349) salienta que as organizações precisam ser dotadas de colaboradores motivados para alavancar a produtividade e qualidade do trabalho.

Para concluir, os resultados dos gráficos, abordou questões com base nas variáveis: satisfação com a chefia, salário, promoções e outras naturezas do trabalho, para analisar o grau de satisfação de cada trabalhador dentro da organização. Nota-se que os resultados foram positivos, pois os colaboradores demonstraram satisfação com o trabalho, com a maneira que a organização administra e gerencia as tarefas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A satisfação dos colaboradores e o seu desempenho tem relação direta com o sucesso da organização, pois é o trabalho em equipe que alcança o êxito para o negócio. Para atingir o objetivo da pesquisa, as principais barreiras enfrentadas foram a disponibilidade dos colaboradores da empresa e o tempo de desenvolvimento da pesquisa. Em resposta ao problema de pesquisa, que foi: Quais os métodos eficazes que levam a satisfação do colaborador dentro da organização, obteve-se que para os colaboradores da empresa X, em que foi realizado o estudo de caso, um dos métodos utilizados para atingir a satisfação é a promoção, na qual o funcionário tem a oportunidade de ser promovido de cargo e alcançar o crescimento profissional. Inclusive, a empresa X fornece treinamentos e capacitação para incentivar os funcionários, o que promove à satisfação pelo contínuo desenvolvimento profissional. Outro método, é o programa de reconhecimento, onde o colaborador é reconhecido pelo seu esforço, isso, faz com que se sinta valorizado e desempenhe sua função com excelência e a organização o beneficia. Nota-se o bom relacionamento entre líderes e liderados, que é muito importante, pois é capaz de manter o funcionário feliz, satisfeito e, conseqüentemente, o fluxo de informações flui melhor, aumenta a confiança e comprometimento e promove o sentimento de pertencimento dos colaboradores para com a organização.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações**, São Paulo: Atlas, 1997.

BERNSTORFF, Vitor Hugo. **A satisfação profissional e as influências da organização do trabalho**. In: XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2007.

CODA, Roberto. **"Como está o Clima?"** In Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações/** Idalberto Chiavenato. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria geral da administração** (uma visão abrangente da moderna administração nas organizações). Edição compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. Atlas, 2013.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio – século XXI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FERRELL, O. C., HARTLINE, Michael D., LUCAS JUNIOR, George H., LUCK, David. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KEHL, M.R. **Sobre Ética e Psicanálise**. São Paulo: Companhia das Artes, 2005.
- KOUZES, J. & Posner, B. **O desafio da liderança**. Casal de Cambra: Caleidoscópio, 2009.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências: Liderança e cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LUCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis, RJ, 2011. 187p. (Série Cadernos de gestão; 5) ISBN 9788532640253
- MARQUEZE, Elaine Cristina. **Satisfação no trabalho- uma breve revisão**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v.30, n. 112, 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572005000200007. Acesso em mai. 2022.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. **Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho**. Psico-USF, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousf/v11n2/v11n2a08.pdf>. Acesso em 04 out. 2022.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, C. R. de. **História do Trabalho**. São Paulo: Editora Ática, 2006.

PUENTE-PALACIOS, K. E. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo v.37, n.3, p.96-104, 2002.

REGO, A., & Souto, S. (2004b). **Comprometimento organizacional em organizações autênticas:** um estudo luso-brasileiro. Recuperado em 26 maio, 2023, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37626/36377>

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson education, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **O segredo na Gestão de Pessoas.** Edições Centro Atlântico, 2010.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. **Bem-estar no Trabalho: Relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários.** RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 6, 744-764, Set./Out. 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>

SILVA, Mateus de Oliveira. **Cargos e salários.** In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** São Paulo; Saraiva, 2003.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva.** Laura Zaccarelli. São Paulo: Saraiva, 1999.

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO

Item	Questão
1	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
2	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
3	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
4	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
5	Com o modo que meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
6	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
7	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
8	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
9	Com a maneira como meu chefe me trata.
10	Com a variedade de tarefas que realizo.