



Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Administração

Alessandra Rodrigues Gomes

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Um Estudo de Caso em uma Fábrica de Confecção  
e Artigos Esportivos na cidade de João Pessoa

João Pessoa - PB  
Novembro de 2016

Alessandra Rodrigues Gomes

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Um Estudo de Caso em uma Fábrica de Confecção e Artigos Esportivos na cidade de João Pessoa

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos.

João Pessoa - PB

Novembro de 2016

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S676p Gomes, Alessandra Rodrigues.

Satisfação no trabalho: um estudo de caso em uma fábrica de confecção e artigos esportivos na cidade de João Pessoa / Alessandra Rodrigues Gomes. – João Pessoa, 2016.

66f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão de pessoas. 2. Satisfação no trabalho. 3. Motivação no trabalho. 4. Hierarquia das necessidades – Maslow. 5. Teoria X e Y de McGregor. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658(043.2)

## Folha de Aprovação

### **SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Um Estudo de Caso em uma Fábrica de Confecção e Artigos Esportivos na cidade de João Pessoa**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos.

Orientador

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante.

Orientador



## Dedicatória

À razão da minha vida, minha família.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar a Deus e Nossa Senhora que iluminaram meu caminho durante essa jornada.

À minha família que não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

Ao meu professor orientador por toda paciência, dedicação e disponibilidade.

A todos os professores do curso que foram importantes na minha vida acadêmica.

Aos meus amigos por todo apoio e compreensão.

"Todos os seus sonhos podem se tornar realidade se você tem coragem para persegui-los" (Walt Disney).

## Resumo

Devido a constante busca das organizações pela vantagem competitiva, faz-se necessário a valorização do que as empresas têm de mais importante, que é o capital humano. Dessa forma, esta monografia teve como propósito verificar o grau de satisfação dos funcionários da fábrica X com relação ao fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg, a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria X e Y de McGregor. A fábrica estudada atua no ramo de confecção e artigos esportivos. A presente pesquisa constitui um estudo de caso, sendo utilizado o método dedutivo, de caráter exploratório. Participaram da pesquisa 25 colaboradores e a gestora da organização, onde foram aplicadas entrevistas estruturadas e 1 semi-estruturada e, a partir delas, realizadas as análises e interpretação dos dados. De maneira geral, o nível de satisfação dos funcionários é alto, apesar de que em muitos fatores, eles não tenham se mostrado satisfeitos. Nesse caso, se a organização utilizar da pesquisa para melhorar os fatores de baixo rendimento do ponto de vista dos funcionários, o nível de satisfação do tende a aumentar, pois nesse caso a teoria não foi comprovada. Os elementos de autonomia, reconhecimento, participação nas decisões, trabalham em si e avanço na carreira que são fundamentais para a satisfação do indivíduo não foram alcançados.

**Palavras-chave:** satisfação no trabalho; fatores higiênicos e motivadores; hierarquia das necessidades; teoria x e y.

## **ABSTRACT**

Due to constant goals of organizations for competitive advantage, it is necessary to value the companies have more important, the human capital. This search aimed to evaluate the degree of satisfaction of the studied factory employees, the motivational and hygiene factors Herzberg, Maslow hierarchy of needs and the theory X and Y McGregor. The studied factory operates in the manufacturing industry and sporting goods. This research is a case study and used the deductive method, exploratory. The participants were 25 employees and the manager of the organization, which were applied structured interviews and one semi-structured. After this, was performed the analysis and interpretation of data. Overall, the level of employee satisfaction is high, although on many factors, they have not been shown to be satisfied. In this case, if this organization use research to improve low performance, employee point of view, the level of satisfaction tends to increase. In which case the theory has not been proven. The elements of autonomy, recognition, participation in decisions, work itself and career advancement, that are fundamental to the satisfaction of the individual were not achieved.

**Keywords:** job satisfaction; hygiene factors and motivators; hierarchy of needs; X and Y theory.

## Lista de Figuras

Figura 1. O Efeito dos Fatores Higiênicos e Motivacionais .....	27
Figura 2. Fatores satisfacientes e insatisfacientes como dois contínuos separados. .....	28
Figura 3. Hierarquia das necessidades humanas de Maslow e suas implicações	29
Figura 4. Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg. ....	30
Figura 5. Perfil do Entrevistado .....	37

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1. Suposições sobre a natureza humana segundo Mc Gregor. ....	25
Tabela 2. Distribuição dos Entrevistados .....	35
Tabela 3. Quais as principais vantagens do seu trabalho? .....	51
Tabela 4. E quais as principais desvantagens? .....	53

## Lista de Gráficos

Gráfico 1. Sou reconhecido pelo que faço. ....	38
Gráfico 2. As pessoas sabem o quanto é importante meu trabalho.....	39
Gráfico 3. Tenho sentimento de ser tratado como uma pessoa respeitada. ....	40
Gráfico 4. Sinto-me realizado profissionalmente.....	40
Gráfico 5. Tenho autonomia para resolver problemas do meu trabalho. ....	41
Gráfico 6. No meu trabalho consigo recompensas importantes para mim. ....	42
Gráfico 7. A organização divulga metas de desempenho esperadas. ....	42
Gráfico 8. Meu chefe incentiva seus subordinados.....	43
Gráfico 9. A organização investe em treinamento dos seus funcionários. ....	44
Gráfico 10. Meu chefe valoriza o bom desempenho dos seus colaboradores. ....	44
Gráfico 11. Meu chefe leva em conta as críticas de seus funcionários.....	45
Gráfico 12. A organização oferece oportunidades de ascensão profissional.....	45
Gráfico 13. As ideias dos funcionários são valorizadas. ....	46
Gráfico 14. Tenho um bom relacionamento com meus colegas. ....	47
Gráfico 15. Costumo receber retorno quanto ao meu desempenho no trabalho. .	47
Gráfico 16. A compensação salarial é justa e adequada. ....	48
Gráfico 17. O salário que recebo. ....	48
Gráfico 18. As condições de higiene no ambiente de trabalho. ....	49
Gráfico 19. As condições físicas do seu local de trabalho. ....	50
Gráfico 20. A supervisão sobre o trabalho que realiza.....	50
Gráfico 21. De modo geral, como você avalia o seu nível de satisfação em relação ao seu trabalho?.....	51

## Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Delimitação do tema e problema da pesquisa .....	15
1.2	Objetivos .....	16
1.2.1	Objetivo Geral .....	16
1.2.2	Objetivos Específicos .....	16
1.3	Justificativa .....	17
2.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	19
2.1	Satisfação no trabalho .....	20
2.2	Principais estudos relacionados à satisfação .....	24
2.2.1	Teoria X e Y de McGregor .....	24
2.2.2	Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	26
2.2.3	Teoria da hierarquia das Necessidades de Maslow.....	29
2.3	Causas da satisfação.....	31
2.4	Avaliação da Satisfação.....	32
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1	A empresa estudada.....	33
3.2	Tipo de Pesquisa .....	33
3.3	Sujeitos da Pesquisa .....	34
3.4	Coleta de Dados .....	35
3.5	Análise dos dados.....	36
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
4.1	Análise do perfil dos entrevistados .....	37
4.2	Percepção dos Funcionários .....	38
4.3	Grau de Satisfação dos Funcionários .....	50
4.4	Percepções quanto as vantagens do trabalho.....	51
4.5	Percepção quanto as desvantagens do trabalho.....	53

4.6	Percepções do Gestor .....	54
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
	REFERÊNCIAS .....	57
	Apêndice A .....	61
	Apêndice B .....	65

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Delimitação do tema e problema da pesquisa

O comportamento humano no trabalho vem sendo bastante estudado atualmente, pois tem sido um dos grandes aspectos que tendem a gerar o bom desempenho nas organizações.

A satisfação no trabalho relaciona-se com a integração, à autonomia, à motivação, ao envolvimento e à utilização das capacidades físicas e mentais. (MARQUEZE; MORENO, 2005). Diante disso, a satisfação dos trabalhadores é um grande desafio enfrentado por todas as organizações, uma vez que elas devem criar condições para que os funcionários se satisfaçam no ambiente empresarial e, dessa forma, se comprometam integralmente com a organização. Pois a insatisfação pode acarretar prejuízos à saúde física, mental e social do trabalhador, assim como problemas no ambiente de trabalho e na organização.

Os estudos do comportamento humano são direcionados para atender as necessidades humanas, do nascimento até a morte, com a finalidade de atingir a satisfação. Seja qual for o comportamento, é resultado das forças do indivíduo que surgem do seu interior e do ambiente em que vive e, assim sendo, ele está em constante empenho para satisfazer as suas necessidades, sendo elas: variadas, complexas e, por vezes, conflitantes (OLIVEIRA, 2013).

A satisfação expressa-se através da indicação do indivíduo sobre o grau de cumprimento de aspectos intrínsecos e extrínsecos, onde os fatores intrínsecos podem criar uma satisfação real e aumentar a produtividade e os fatores extrínsecos eliminam a insatisfação, porém não aumenta o grau de produtividade. (HERZBERG *et al.* 1959)

Segundo Frederick Herzberg *et al.* (1959), a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos de fatores: fatores de higiene ou de manutenção e fatores de motivação. Essa teoria é chamada de 'Teoria dos dois fatores'.

O investimento na satisfação dos trabalhadores é o que gera melhores resultados para ambiente organizacional, e pode ser feito através de programas de incentivos aos funcionários, demonstrando reconhecimento pelo trabalho executado, proporcionando o crescimento do indivíduo (profissional e pessoalmente), oferecendo condições físicas de trabalho adequadas e apresentando comunicação e

gerenciamento eficazes. Diante disso, não se preocupar com a satisfação dos colaboradores pode acarretar, para as organizações, consequências negativas como o aumento do absenteísmo, rotatividade, ocasionando a diminuição do desempenho e da produtividade (MOURA 2014).

O segmento de artigos esportivos tem crescido bastante nos últimos anos e dados apontam que a tendência é de uma expansão ainda maior. O mercado esportivo vem apresentando índices de crescimento percentual maior que a da economia do país. Entre os anos de 2007 e 2011 a taxa média de crescimento anual do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil foi de 4,2%, enquanto o setor esportivo registrou 7,1% de crescimento, de acordo com levantamento feito pela Pluri Consultoria em 2012. (SEBRAE NACIONAL, 2015)

Dessa forma, com o crescimento do setor este trabalho tem como principal contribuição levar para o mesmo, o conhecimento acerca do bem-estar no trabalho aplicado a realidade delas, permitindo uma maior consistência do conhecimento teórico dessas empresas.

Portanto, diante do crescimento do setor, relevância do mesmo para a Economia do país e da escassez de discussões que levem em conta a satisfação do trabalhador no ambiente organizacional, a presente pesquisa busca responder ao seguinte problema: **Quais os principais fatores da satisfação no trabalho entre os funcionários da fábrica X?**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Estudar os principais fatores que causam satisfação no trabalho com os funcionários da fábrica X.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar, na literatura, os fatores que levam a satisfação no trabalho.
- Traçar o perfil dos colaboradores;
- Constatar o grau de satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

### 1.3 Justificativa

Este trabalho trata da consideração dos valores humanos no contexto social e econômico das organizações. E, mais especificamente, da satisfação do indivíduo em seu ambiente de trabalho.

A temática da satisfação no trabalho surgiu da preocupação com a absorção dos princípios gerais de boa administração no empreendimento que será feito o estudo, sobretudo diante da ênfase em gestão de pessoas. Pois diante da experiência da pesquisadora foi observado que a atenção, por parte dos gestores, com relação ao bem-estar do trabalhador ainda é escassa.

A satisfação dos funcionários de uma empresa pode ser considerada como um dos fatores que promovem o sucesso almejado. Pois, um funcionário satisfeito tende a executar suas atividades com maior dedicação e empenho. Promovendo, assim, um bom desempenho em suas atividades, além de contribuir com a qualidade de vida dos mesmos.

Porém, a chefia tem uma grande importância para a aquisição desse fator, uma vez que deve saber administrar bem seus funcionários de maneira que influenciem seus subordinados em busca do seu comprometimento com as atividades.

É fundamental a reflexão sobre a importância do ser humano. Pois só assim será possível enxergar que a satisfação do indivíduo em seu ambiente de trabalho é um ponto crucial para o cumprimento das metas e objetivos esperados.

Todas as organizações necessitam de colaboradores que estejam satisfeitos com seu ambiente de trabalho para que possam promover a excelência em seus negócios. Pois em um mundo globalizado ter uma equipe satisfeita é sinônimo de vantagem competitiva no mercado.

A satisfação no trabalho tornou-se um assunto de grande importância e vem sendo cada vez mais discutido, pelo fato de que este aspecto interfere no processo saúde-doença e, como consequência, atinge a vida profissional e pessoal dos trabalhadores. E, por outro lado, este fator pode ter um alto nível de contribuição na eficiência dos funcionários e na prática de suas atividades.

Dessa forma, a busca pela qualidade organizacional deve estar atrelada a excelente qualidade de vida dos funcionários que são essenciais para a sobrevivência de qualquer tipo de organização.

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo principal estudar os principais fatores que causam satisfação no trabalho com os funcionários da empresa X. Sendo assim, torna-se uma importante contribuição, do ponto de vista prático, para que a organização possa ter a visão de que a satisfação no trabalho pode se configurar como uma forma de alavancar suas atividades e aumentar sua competitividade no mercado.

Do ponto de vista acadêmico, percebe-se um aumento no número de publicações, a partir de uma pesquisa feita através do periódico da CAPES, o que remete a relevância do tema. Entre o ano de 2005 a 2010 foram encontradas 455 publicações e 589 no período de 2011 a 2016. Apesar do aumento é possível perceber um número ainda pequeno de publicações. Na última década, o mercado de esportes cresceu uma média de 6,2%, superior a taxa média de crescimento do PIB brasileiro que foi de 3,2% (SEBRAE NACIONAL, 2015). O presente estudo apresenta-se como uma contribuição teórica para o campo.

De acordo com uma pesquisa feita por Cyntia Montgomery, professora de Administração de Empresas da *Havard Bussiness School*, o melhor caminho que uma organização pode tomar é o investimento nas pessoas. Ela constatou que para uma empresa superar sua concorrente que tem como base o investimento em pessoas é necessário, no mínimo, sete anos de tentativas. De modo contrário, as empresas que investem apenas nos seus produtos levam cerca de 60 dias para serem superadas pela concorrência (MARQUES, 2012).

Desse modo, a justificativa deste estudo acadêmico fundamenta-se na relevância de debater acerca dos fatores que podem levar a satisfação dos trabalhadores com o intuito de contribuir com o gestor da organização estudada sobre a importância do indivíduo dentro da organização, através de um ensaio teórico que proporcione uma base de conhecimento no ambiente organizacional.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Desde que surgiu a psicologia organizacional, avaliar a satisfação dos funcionários no ambiente organizacional tem sido uma das principais atividades, pois a satisfação no trabalho é um fator relevante quando se trata do desempenho das organizações e da saúde dos trabalhadores (SPECTOR, 2010).

Para o estudo de satisfação no trabalho, uma das primeiras e mais relevantes contribuições foi a experiência de Hawthorne, realizada em 1927, que enfatizou o bem-estar das pessoas em uma época em que as preocupações estavam voltadas as tarefas e a estrutura (BONIFÁCIO et al., 2012).

Os primeiros estudos sobre satisfação no trabalho ocorreram nas primeiras décadas do século XX e chamaram a atenção de gestores empresariais e pesquisadores do comportamento organizacional. A princípio, a satisfação foi considerada como um componente da motivação, que levava os trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamento importantes para o interesse empresarial, tais como o aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho. (SIQUEIRA, 2008).

No século XX, a satisfação no trabalho passou a ser uma característica da atitude. Diante disso, passou-se a exigir maior responsabilidade social por parte das empresas. Posteriormente, a satisfação no trabalho adentra o século XXI, como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com seu emprego, sendo apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento e comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA, 2008).

Estudiosos da década de 80 e 90 identificaram duas visões da satisfação no trabalho: o julgamento avaliativo, que consiste em experiências afetivas antecedentes da satisfação no trabalho, onde antes de o indivíduo encontrar satisfação em suas atividades, ele vivencia experiências afetivas; e a atitude composta de componentes afetivos e cognitivos, onde o afeto no trabalho é visto como um indicador de satisfação. Dessa forma, as emoções e humores vivenciados no trabalho podem ser considerados como causas de satisfação ou indicadores dela (PASCHOAL, 2008).

## 2.1 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é considerada a variável dependente que atraiu mais pesquisas do que outras no campo organizacional (STAW, 1984), pois pode influenciar o funcionamento da organização, bem como contribuir com o aumento da produtividade (SANTOS, 2012).

Para Locke (1976) a satisfação no trabalho tem importância, pois pode gerar consequências tanto para o indivíduo como para a organização, afetando aspectos comportamentais e a saúde física e mental do trabalhador.

A satisfação no trabalho e a capacidade para o mesmo são de suma importância para quem o desenvolve. Assim, uma maior satisfação no trabalho, sem ansiedade, sem medo, faz com que o trabalhador encontre significado em suas atividades e apresente atitudes positivas diante da vida (MARQUEZE; MORENO, 2005).

De acordo com Chiavenato (2014), as organizações bem-sucedidas são um excelente lugar para se trabalhar. De modo que podem ser intrinsecamente gratificantes para as pessoas. Ele ainda afirma que a satisfação está relacionada com a qualidade de vida no trabalho. E o grau de satisfação no trabalho ajuda a atrair e reter talentos, a manter um clima organizacional sadio e elevado, a motivar e conquistar o comprometimento do indivíduo.

A satisfação é considerada um fator de grande importância, pois há uma contínua busca pelo aperfeiçoamento e pela modernidade no ambiente competitivo no qual se encontram as organizações. Nesse meio, ela se insere como um fator que otimiza o desempenho dos funcionários (LEAL *et al.* 2015).

O diretor do Sistema Boog de Consultoria, Marcelo Boog, realizou um estudo, na qual faz uma comparação entre a rentabilidade das empresas que investem na satisfação e as que não investem, e comentou:

Quero chamar atenção para uma vertente apresentada. Em ambas as listas, em suas últimas publicações, os indicadores de rentabilidade são estudados. A lista publicada na revista Exame compara a rentabilidade das maiores com a rentabilidade das melhores. A outra lista, publicada na revista Época, compara a rentabilidade das ações das melhores empresas com índice Ibovespa nos últimos anos. Como resultado, ambos estudos mostram que as melhores empresas para se trabalhar, ou seja aquelas onde há efetiva preocupação e valorização das pessoas são mais rentáveis! E a diferença não é pequena. Isso vem endossar que o que as consultorias

de RH fazem e aplicam está correto. Investir em pessoas não só é bom para os colaboradores, mas também gera resultados para a empresa! (MEDEIROS, 2015, p. 31).

Atualmente, um importante investimento que as organizações podem fazer é direcionado à gestão de pessoas, pois se elas tiverem recursos e conhecimento suficientes para deixarem seus funcionários motivados e satisfeitos em seu ambiente de trabalho, os colaboradores podem se tornar a sua maior fonte de riqueza (MEDEIROS, 2015).

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2009), a satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que o trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho. Existem três componentes chaves na definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção. O primeiro componente da satisfação no trabalho são os valores que são exigências subjetivas existentes na mente da pessoa. O segundo componente é a importância, pois as pessoas não diferem apenas nos valores que defendem, mas na importância que atribuem a esses valores. Em último lugar, é a percepção da situação atual em relação aos valores e não podem refletir com precisão total a realidade objetiva.

A satisfação no trabalho, por ser uma parcela da satisfação de vida, também pode influenciar outras áreas da vida dos indivíduos, como por exemplo, a autoconfiança, atitudes em relação à família, etc. Nota-se também uma relação da satisfação do trabalho com a saúde, tanto física quanto psíquica (OLIVEIRA, 2009).

A satisfação é considerada uma variável de atitude que mostra como os indivíduos se sentem em relação ao trabalho no todo, ou apenas, em relação a alguns aspectos. Também pode-se ser conceituada como “o quanto as pessoas gostam do trabalho delas. E a insatisfação é o quanto elas não gostam.” (GARRIDO, 2009).

De acordo com Spector (2010), Marion-Landais fez um estudo em 24 países acerca da satisfação no trabalho. Foi constatado que existem determinados fatores que promovem a satisfação dos indivíduos em um determinado país, mas não tem o mesmo impacto em indivíduos que trabalham na mesma empresa, instalada em outro país. O motivo da divergência em relação à satisfação entre os países pode ser atribuído aos aspectos culturais próprios de cada país. Outra constatação foi de que o Brasil se encontra no 15º lugar entre os países que possuem um maior índice

de satisfação.

Tendo sido comum encontrar pessoas que não dispõem motivação pelo trabalho que realizam dentro das organizações. Desse modo, elas não atingem nenhum tipo de satisfação ou realização pessoal que pode ser ocasionada pelas suas atividades profissionais. Nesse sentido, o trabalho exercido pelo indivíduo abstém-se de um papel que tem como referencial a autoestima e a valorização pessoal, se tornando uma fonte de sofrimento ao invés de oportunidade para a satisfação dos desejos pessoais de cada indivíduo (BERGAMINI, 1997).

A relação percebida entre o que um indivíduo espera de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo é considerada como satisfação no trabalho, sendo conceituado também como um estado de prazer emocional que é resultado da avaliação feita pelo indivíduo sobre até que ponto as funções que ele desenvolve alcançam seus objetivos (BERGAMINI; CODA, 1990).

Oliveira (2013), afirma que a satisfação no trabalho faz parte do clima dentro da cultura de uma organização. Essa cultura organizacional é formada por filosofia, visão, objetivos e valores de seus comandos e por outros fatores, tais como: organização formal, informal e ambiente social. Enfim, depende da atuação do líder em: formar a cultura organizacional, formar um modelo organizacional e desenvolver a maturidade do subordinado.

De acordo com Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2007), a satisfação no trabalho é uma atitude importante, dentre tantas outras, que influencia positiva ou negativamente o comportamento dentro do local de trabalho. Ela está fortemente ligada ao comprometimento organizacional e ao envolvimento no trabalho. Um indivíduo que possua alto grau de comprometimento com o trabalho é considerada muito leal, e quando se é altamente envolvido com o trabalho é considerado muito dedicado ao mesmo.

O trabalho do indivíduo compreende diversas maneiras de satisfazer suas necessidades, porém ao questionar sobre esse aspecto é possível perceber que poucas pessoas estão, de fato, satisfeitas com o trabalho que realizam. Os conflitos, a ambição excessiva, pressões financeiras, receio de desemprego, tédio, falta de oportunidade e tantos outros problemas atormentam a sua existência (CAROLINA *et al.* 2013).

A satisfação é considerada como um conjunto de sentimentos positivos ou negativos com as quais os funcionários analisam seu trabalho. E pode relacionar-se

a atitudes de apenas um empregado, do mesmo modo que a nível geral de atitudes de determinado grupo (OLIVEIRA, 2009). Além disso, ela é medida através de percepções que os funcionários expressam a respeito da realização de seus valores quanto ao trabalho e se apresenta através da indicação do subordinado sobre o grau de cumprimento de aspectos intrínsecos e extrínsecos (OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Siqueira (2014), o bem-estar no trabalho (BET) consiste em um estado mental positivo composto pela articulação de três vínculos, também considerados positivos, denominados de: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. No caso da satisfação do trabalho existem três grandes categorias, que são consideradas como fatores que contribuem para a satisfação dos funcionários, são elas: as relações com as pessoas no ambiente de trabalho, as retribuições organizacionais ofertadas pela organização e as atividades que realizam.

Paschoal (2008) afirma que a dimensão afetiva da estrutura inclui o afeto, a exaustão emocional, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. E a satisfação refere-se a quanto o trabalhador está satisfeito com os colegas, com a organização e com o tipo de trabalho.

A satisfação profissional apresenta um sentido mais amplo. Ela apresenta um conceito também multifacetado, e que engloba aspectos pessoais e vocacionais da realidade do trabalho e resulta da percepção de que o trabalho é uma expressão do seu autoconceito, ou seja, de que é possível, através do exercício profissional, expressar os próprios valores, interesses e características de personalidade. Necessariamente não está ligada ao trabalho em uma determinada empresa de forma específica (MEDEIROS, 2015).

Como, então, podemos definir a satisfação e insatisfação no trabalho?

a satisfação no trabalho é o estado emocional prazeroso resultante da avaliação de seu trabalho como alcance ou facilitação da realização de valores relacionados ao trabalho. E a insatisfação no trabalho é o estado emocional desagradável resultante da avaliação de seu trabalho como frustrante ou impeditivo da realização dos próprios valores de trabalho ou como desvalores implicados. A satisfação no trabalho e insatisfação são uma função da relação percebida entre o que se quer de um posto de trabalho e o que se percebe como a oferta ou implicação (LOCKE, 1969, p.316, tradução nossa).

## 2.2 Principais estudos relacionados à satisfação

A satisfação pode ser explicada através de três variáveis: situacionais, individuais e interação social. (SANTOS, 2012)

Estas variáveis são classificadas por níveis. E o primeiro nível refere-se às variáveis situacionais que buscam explicações para a satisfação dos trabalhadores e as alterações propostas para o aumento da mesma. Neste nível encontram-se modelos que valorizam as seguintes características: da função, do processo de tomada de decisão e do reforço (SANTOS, 2012).

O segundo nível é caracterizado pela busca da satisfação através das variáveis individuais. Seus estudos são baseados a partir da discrepância entre expectativas e resposta da organização (SANTOS, 2012).

Por fim, o terceiro nível centra suas explicações através da variável de interação social. Que baseia seus estudos através de três componentes: a comparação social, o processamento social da informação e a cultura organizacional (SANTOS, 2012).

No presente trabalho serão abordadas as seguintes teorias: Teoria X e Y de McGregor, teoria dos dois fatores de Herzberg e teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

### 2.2.1 Teoria X e Y de McGregor

Segundo Medeiros (2015), sabendo que o comportamento do ser humano é determinado pela vontade de satisfazer suas necessidades, Douglas McGregor lançou um livro no qual afirma que o homem não gosta de trabalhar sendo necessário ser controlado e ameaçado para que se possa produzir. Diante disso, após lançar a Teoria X onde tinha como objeto de estudo a motivação e o comportamento do homem, ele lançou a Teoria Y onde ressalta a importância da satisfação do trabalho, que pode ser alcançada através do atendimento das necessidades de autoestima e autorrealização de cada um, nas quais diz que o trabalho pode ser uma fonte de satisfação profissional.

De acordo com Oliveira (2013), a Teoria X pressupõe que o indivíduo não tem interesse em assumir responsabilidades, sendo necessárias ameaças de castigos. Em contra partida, a Teoria Y parte da ideia de que os funcionários merecem confiança e possuem iniciativa, criatividade e responsabilidade.

Segundo Kolb *et al.* (1990), as suposições de Mc Gregor são expressas de acordo com quadro 1.

**Tabela 1.** Suposições sobre a natureza humana segundo Mc Gregor.

Teoria X	Teoria Y
As pessoas são naturalmente preguiçosas; preferem não fazer nada.	As pessoas são naturalmente ativas; colocam os objetivos e gostam de se esforçar.
As pessoas trabalham principalmente por dinheiro e recompensa de status.	As pessoas buscam muitas satisfações no trabalho: orgulho pela realização; gosto pelo processo; sentimento de contribuição; prazer de associação estímulo de novos desafios etc.
As pessoas são apenas crianças crescidas; são naturalmente dependentes de seus líderes.	As pessoas normalmente amadurecem depois da infância; aspiram à independência, autorrealização e responsabilidade.
As pessoas esperam e dependem de diretrizes de cima; não querem pensar por si mesmas.	As pessoas próximas à situação vêem e sentem o que é necessário e são capazes de autodireção.
É preciso que se diga, mostre e treine as pessoas nos métodos adequados de trabalho.	As pessoas que compreendem e se preocupam com o que estão fazendo podem planejar e melhorar seus próprios métodos de fazer o trabalho.
As pessoas precisam de supervisores que as olhem suficientemente de perto para serem capazes de elogiar um bom trabalho e criticar os erros.	As pessoas precisam sentir que são respeitadas como capazes de assumir responsabilidade e de autocorreção.
As pessoas se preocupam pouco com o que está além de seus interesses materiais, imediatos.	As pessoas buscam dar um sentido à sua vida através de identidades, igrejas, sindicatos, companhias, causas.
As pessoas precisam de instruções específicas sobre o que fazer e como fazê-lo; problemas mais amplos de política não são da sua conta.	Precisam de uma compreensão sempre maior; elas sempre precisam apreender o significado das atividades nas quais estão engajadas; elas têm uma fome cognitiva tão ampla quanto o universo.

As pessoas gostam de ser tratadas com cortesia.	As pessoas necessitam de um respeito genuíno vindo de seus companheiros.
As pessoas são naturalmente compartimentadas; as exigências do trabalho são inteiramente diferentes das do lazer.	As pessoas são naturalmente integradas; quando trabalho e jogo são muito nitidamente separados, ambos se deterioram; “a única razão que um homem sábio pode dar para preferir o lazer ao trabalho é a melhor qualidade do trabalho que ele pode fazer durante o tempo de lazer”.
As pessoas naturalmente resistem a mudanças; elas preferem permanecer nas velhas rotinas.	As pessoas naturalmente cansam-se das rotinas monótonas e gostam de novas experiências; em algum grau, todos são criativos.
O trabalho é o principal e deve ser feito; as pessoas são selecionadas, treinadas e ajustadas a trabalhos predefinidos.	As pessoas são o principal e buscam auto realização; os trabalhos devem ser planejados, modificados e ajustados às pessoas.
As pessoas são formadas pela hereditariedade, infância e juventude; como adultos elas permanecem estáticas; “cachorro velho não aprende truques novos”	As pessoas crescem continuamente; nunca é muito tarde para aprender; elas gostam de aprender e aumentar sua compreensão e habilidade.
As pessoas são precisam ser “inspiradas”, pressionadas ou dirigidas.	As pessoas precisam ser liberadas, encorajadas e assistidas.

**Fonte:** Kolb *et al.* (1990, p.162)

### 2.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Segundo Masiero (2012), a teoria dos dois fatores de Herzberg (1959) afirma que a motivação se origina através de variáveis presentes no próprio ambiente organizacional. Tais fatores de satisfação no trabalho não causam insatisfação quando não ocorrem e a insatisfação pode ser gerada por outros elementos.

Como pode ser observada na figura 1, a teoria da motivação de Herzberg faz a distinção entre satisfação e motivação no trabalho. Os fatores que levam à satisfação no trabalho são denominados higiênicos, que são relacionados com as

condições em que o trabalho é realizado. Já os fatores motivacionais estão relacionados diretamente com a tarefa ou com o trabalho, e influenciam diretamente na produtividade dos indivíduos no ambiente de trabalho (SILVA; RODRIGUES, 2010).

Figura 1. O Efeito dos Fatores Higiênicos e Motivacionais



Fonte: Chiavenato (2014, p. 136)

Os fatores higiênicos detêm apenas o poder de desmotivar e os motivacionais de estimular a satisfação (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

De acordo com Periard (2011) os fatores higiênicos de Herzberg podem ser chamados fatores insatisfacientes, também conhecidos como extrínsecos que apenas evita que as pessoas fiquem desmotivadas. São considerados fatores extrínsecos: condições de trabalho, salários e prêmios de produção, benefícios e serviços sociais, cultura organizacional e relações com o gerente.

Já os fatores motivadores de Herzberg que podem ser chamados fatores satisfacientes ou também fatores intrínsecos estão sob o controle da pessoa, pois estão relacionados com aquilo que ela faz e desempenha. A presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. São considerados fatores intrínsecos: o trabalho em si mesmo, realização pessoal, reconhecimento do trabalho, progresso profissional e responsabilidade (Periard, 2011).

Lacombe (2011, p. 166) afirma que “os fatores motivacionais proporcionam satisfação no trabalho, os higiênicos evitam insatisfação no trabalho”.

De acordo com Lacombe (2011), os fatores motivacionais são os que mais contribuem para que os indivíduos produzam. Por isso, devem-se buscar ao máximo esses fatores, já que são os principais responsáveis pela melhora dos resultados dentro do ambiente organizacional. E os fatores higiênicos devem ser bem administrados para que não fiquem abaixo do que seria razoável nas condições normais do ambiente no qual a empresa opera, não sendo necessário um grande esforço para aumentá-los, pois a influência nos resultados não traria um benefício condizente com o custo de tal aumento.

Ainda segundo Chiavenato (2014), os fatores higiênicos estão relacionados com as condições externas ao indivíduo e com as necessidades primárias da pessoa. Já os fatores motivacionais se referem às condições internas do indivíduo que conduzem a sentimentos de satisfação e de autorrealização e às necessidades secundárias da pessoa.

Diante disso Herzberg concluiu que maximizar a satisfação e minimizar a insatisfação são processos distintos. Ele ainda afirma que o contrário de insatisfação não é a satisfação, e sim a não insatisfação, do mesmo modo de que o contrário de satisfação no trabalho não é a insatisfação, e sim a não satisfação. (OLIVEIRA, 2010).

**Figura 2.** Fatores satisficentes e insatisficentes como dois contínuos separados.



**Fonte:** Chiavenato (2014, p.136)

De acordo com Chiavenato (2014), Herzberg concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação. Para ele, cada um dos dois fatores tem uma dimensão própria, como mostra a figura 2.

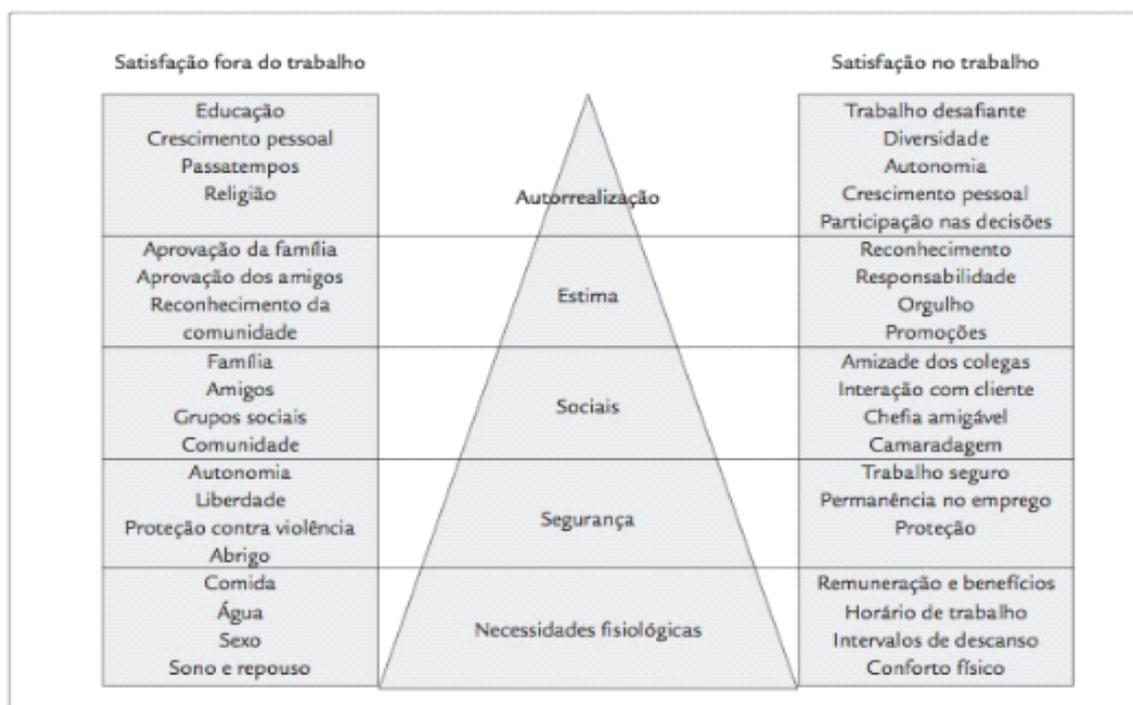
### 2.2.3 Teoria da hierarquia das Necessidades de Maslow

Conforme Silva e Rodrigues (2007), a teoria da motivação de Maslow presume que as pessoas estão em um estado de motivação contínuo, porém sua natureza é instável e complexa. Além disso, os indivíduos raramente atingem um estado de satisfação total, exceto em um breve período de tempo. Pois assim que um desejo é satisfeito, surge outro que lhe toma o lugar e, quando este é satisfeito, surge outro que o substitui, originando uma sequência interminável.

Ainda de acordo com Silva e Rodrigues (2007), Abraham Maslow considera que as necessidades humanas são de ordem biológica e de que o homem tem uma predisposição para o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal.

Segundo Spector (2012), a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow afirma que a realização das necessidades humanas é fundamental tanto para a saúde física quanto psicológica. E as necessidades são organizadas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas, conforme figura 3.

**Figura 3.** Hierarquia das necessidades humanas de Maslow e suas implicações



**Fonte:** Chiavenato (2014, p. 134)

De acordo com Chiavenato (2014) essa teoria fundamenta-se de que as necessidades do indivíduo podem ser distribuídas em uma hierarquia de importância

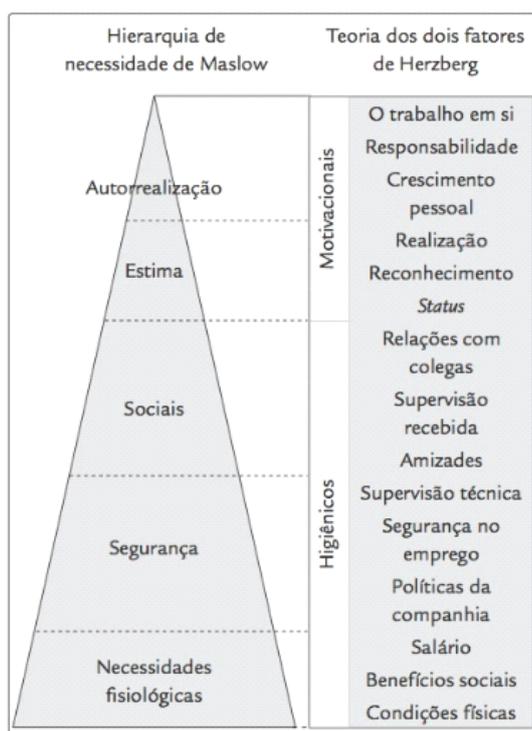
e de influência no comportamento humano..

Existe uma tendência no indivíduo de procurar atender primeiro as necessidades fisiológicas. Em seguida, procura-se satisfazer as necessidades de segurança, sociais, estima e autorrealização, nessa ordem, em maior parte dos casos. Porém é importante destacar dois aspectos: as necessidades das pessoas mudam de acordo com o tempo, não só em função da satisfação como em função das alterações na hierarquia dos valores de cada um; e a hierarquia proposta por Maslow representa uma tendência média, não devendo ser encarada como uma escala rígida (LACOMBE, 2011).

De acordo com Oliveira (2013), para Maslow os motivadores são as necessidades humanas intrínsecas e não os fatores que satisfazem a essas necessidades. Um indivíduo não estará motivado para se comportar de tal maneira, a menos que tenha uma necessidade energizando seu comportamento; o único objetivo do intelecto é encontrar satisfação para as necessidades da pessoa.

Chiavenato (2014) afirma que as teorias de Herzberg e Maslow, embora diferentes, apresentam alguns pontos de concordância que proporciona uma estrutura mais rica, conforme exposto na figura 4.

**Figura 4.** Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg.



**Fonte:** Chiavenato (2014, p. 136)

### 2.3 Causas da satisfação

De acordo com Chiavenato (2014), o volume e a duração do absenteísmo dos funcionários com relação ao trabalho podem estar relacionados com a satisfação dos mesmos. As pessoas tendem a avaliar se gostam ou não das coisas que experimentam e a resposta influencia nos comportamentos futuros, pois ela define a importância e a atratividade de ações e resultados. Dessa maneira, a satisfação das pessoas com relação a aspectos específicos do ambiente, como: salário, tarefas a executar, oportunidades de promoção, benefícios, relações pessoais, segurança no emprego, estilo de liderança do superior, tudo isso interfere na satisfação do profissional.

Segundo Robbins, Decenzo e Wolter (2014), para que o nível de satisfação no trabalho entre os funcionários aumente é necessário reduzir a rotatividade. Além disso, os gestores devem fornecer uma expectativa realista do trabalho (RJP- Realistic Job Preview). E uma RJP inclui informações tanto positivas quanto negativas sobre o cargo e a empresa.

Spector (2010), afirma que existem 5 características do trabalho que fazem parte da Teoria de Hackman e Oldham, que contribuem para a satisfação no ambiente organizacional, são elas:

- Variedade de habilidade: o número de diferentes habilidades necessárias para a realização de um trabalho.
- Identidade da tarefa: Se um funcionário faz todo o trabalho ou apenas parte dele.
- Significado da tarefa: o impacto que o trabalho tem sobre outras pessoas.
- Autonomia: a liberdade que os funcionários têm para fazer seu trabalho da forma como acham que devem.
- Feedback da tarefa: o quanto é obvio para os funcionários que estejam fazendo seu trabalho corretamente.

De acordo com Brief e Weiss (2012, *apud* PASCHOAL, 2008) experiências afetivas no trabalho podem ser antecedentes da satisfação no trabalho quando esta é considerada uma atitude, formada por componentes afetivos, o afeto no trabalho pode ser visto como um indicador da satisfação nesse contexto. As emoções e humores vivenciados no trabalho poderiam ser considerados, portanto, como causas da satisfação no trabalho ou indicadores dela.

## 2.4 Avaliação da Satisfação

A satisfação dos funcionários pode ser avaliada através de questionários ou entrevistas, fazendo questionamentos sobre como os indivíduos se sentem em relação ao seu trabalho. E ele ainda relaciona aspectos em comum entre os que se sentem satisfeitos no trabalho, como salário, possibilidades de ascensão, benefícios, bom, boas condições de comunicação e natureza do trabalho compatível com o próprio interesse e desejo (SPECTOR, 2010).

Segundo Spector (2010), a satisfação pode ser avaliada através de dois tipos de abordagens: a abordagem global ou abordagem por facetas. Na abordagem global a satisfação no trabalho é considerada como um sentimento único e global em relação ao trabalho. Já a abordagem por facetas se concentra em diferentes aspectos de um trabalho como, prêmios, supervisores ou colegas, condições e natureza do trabalho.

Em Spector (2012), a satisfação pode ser avaliada através de quatro escalas: questionário de satisfação de Minnesota, escala geral de trabalho, soma das facetas e o índice descritivo do trabalho.

Porém as medidas de satisfação de trabalho identificadas na literatura possuem bases conceituais diversas, refletindo a inconclusão da área, que dificulta a comparação dos resultados de pesquisa, pois as teorias que norteiam cada componente da satisfação são diferentes. (MARTINS; SANTOS, 2006 *apud* CUSTÓDIO, 2008)

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 A empresa estudada

A empresa X foi fundada no ano de 1999 e atua na área de artigos esportivos e fardamentos escolares, está localizada na cidade de João Pessoa, Paraíba, mas atende a estados vizinhos.

Seu horário de funcionamento é das 7:00 às 17:00 de segunda à sexta, exceto feriados. Podendo se estender o horário caso ocorra algum atraso na produção.

A empresa não possui nenhum tipo de programa formal que contribua para a satisfação de seus colaboradores, mas garante saber da importância que ela tem sobre os funcionários e a contribuição que poderia gerar não só para a empresa, como também para a vida pessoal de cada um dos colaboradores. Dessa forma, torna-se necessário avaliar o grau de satisfação dos funcionários a fim de saber o grau do bem-estar no trabalho dessas pessoas.

A solicitação da pesquisa foi feita através de ligação telefônica no dia 30 de setembro de 2016, sendo autorizada no mesmo momento. Marcou-se a aplicação do questionário para o dia 04 de outubro de 2016. Na fábrica, foi explicada a gerente do que a pesquisa se tratava e como deveria ser respondida. Quem aplicou e distribuiu os questionários foi a gerente de produção, pois eles iam verificar um melhor momento para responderem o questionário, de forma que não atrapalhasse a produção. Então, foi relatada por ela que antes do horário de almoço, eles disponibilizaram cerca de 10 minutos para que fossem respondidos os questionários.

E no dia 13 de outubro de 2016, foi marcado com a gestora, a mesma que autorizou a pesquisa, uma entrevista.

#### 3.2 Tipo de Pesquisa

Nesta pesquisa utilizou-se a abordagem quanti-qualitativa, uma vez que por meio da combinação de métodos qualitativos e quantitativos pode ser elevada a qualidade da pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2011).

A abordagem quanti-qualitativa ou abordagem mista ocorre quando são coletados e analisados métodos quantitativos e qualitativos com a finalidade de estudar os fenômenos em um único ambiente (CRESWELL, 2010).

Quanto aos meios de pesquisa foi utilizado o método do estudo de caso, devido ao fato de que a pesquisa foi desenvolvida a partir do cotidiano de uma única empresa e a finalidade foi estudar a realidade da Fábrica X com o intuito de investigar o nível de satisfação dos colaboradores da organização.

Para Marconi e Lakatos (2011), o estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado.

O estudo de caso possui enfoques exploratórios e descritivos, uma vez que busca identificar as multiplicidades das dimensões presentes em determinado contexto. (MARTINS; LINTZ, 2013)

Este trabalho constitui-se do grupo de pesquisa de caráter exploratório, pois foi necessária a execução de uma análise quanto ao cotidiano e processos da empresa e seus colaboradores.

De acordo com Gil (2012) as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas.

O presente estudo também pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva, pelo fato de ter como objetivo descrever características de determinado fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos (MARTINS, 2011).

### 3.3 Sujeitos da Pesquisa

A empresa é composta por 25 pessoas, das quais uma exerce a função de gerente e os demais são divididos entre os setores de: costura, serigrafia, bola, serviços gerais, cozinha e corte. Alcançou-se todo o corpo de funcionários. A administração da fábrica é comandada pelo proprietário que se encarrega por toda a administração da organização, junto com sua esposa.

A distribuição dos funcionários pode ser observada a partir da Tabela 2.

**Tabela 2.** Distribuição dos Entrevistados

<b>Distribuição de Funcionários</b>	
Gerente	1
Setor de Serigrafia	2
Setor de Corte	2
Setor de Limpeza	3
Setor de Ferro	1
Setor de Costura	11
Setor de Bola	2
Setor de Embalagem	1
Serviços Gerais	1
Cozinha	1

**Fonte:** Elaboração Própria (2016)

### 3.4 Coleta de Dados

A coleta dos dados foi realizada por meio de um questionário estruturado (apêndice A), disponibilizado em meio impresso, e de um roteiro de entrevista (apêndice B). De acordo com Gil (2011), pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc.

O questionário (apêndice A) possui 28 questões, das quais, duas foram do tipo aberta e vinte e seis do tipo fechada. As cinco questões iniciais foram disponibilizadas para identificar o perfil do pesquisado e as 23 restantes foram formuladas de acordo com referencial teórico do presente estudo e especificações de Custódio (2008) e Santos (2012).

Foi realizada uma entrevista (apêndice B) com um dos gestores da fábrica que fica responsável pelo setor de “RH” da empresa. A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional

(MARCONI; LAKATOS, 2010).

O questionário foi aplicado no dia 04 de outubro de 2016 e houve uma dificuldade da pesquisadora em aplicar o questionário, pois não foi dada abertura para que houvesse uma explicação aos colaboradores, o que causou dúvidas entre eles nas questões abertas.

### 3.5 Análise dos dados

Segundo Gil (1999) o objetivo da análise dos dados é organizá-los sistematicamente de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação.

Após a coleta dos dados através do questionário, foi feita a sua tabulação. Neste caso, o tratamento dos dados foi realizado por meio do software Microsoft Excel. E para a apresentação dos resultados foram utilizados gráficos quadros e tabelas.

A entrevista (apêndice B) com a gestora foi gravada e transcrita para o Word. Após a tabulação e análise dos dados do questionário aplicado com os colaboradores, foi realizada a comparação dos resultados a partir dos obtidos na entrevista semi-estruturada, que foi realizada com a gestora.

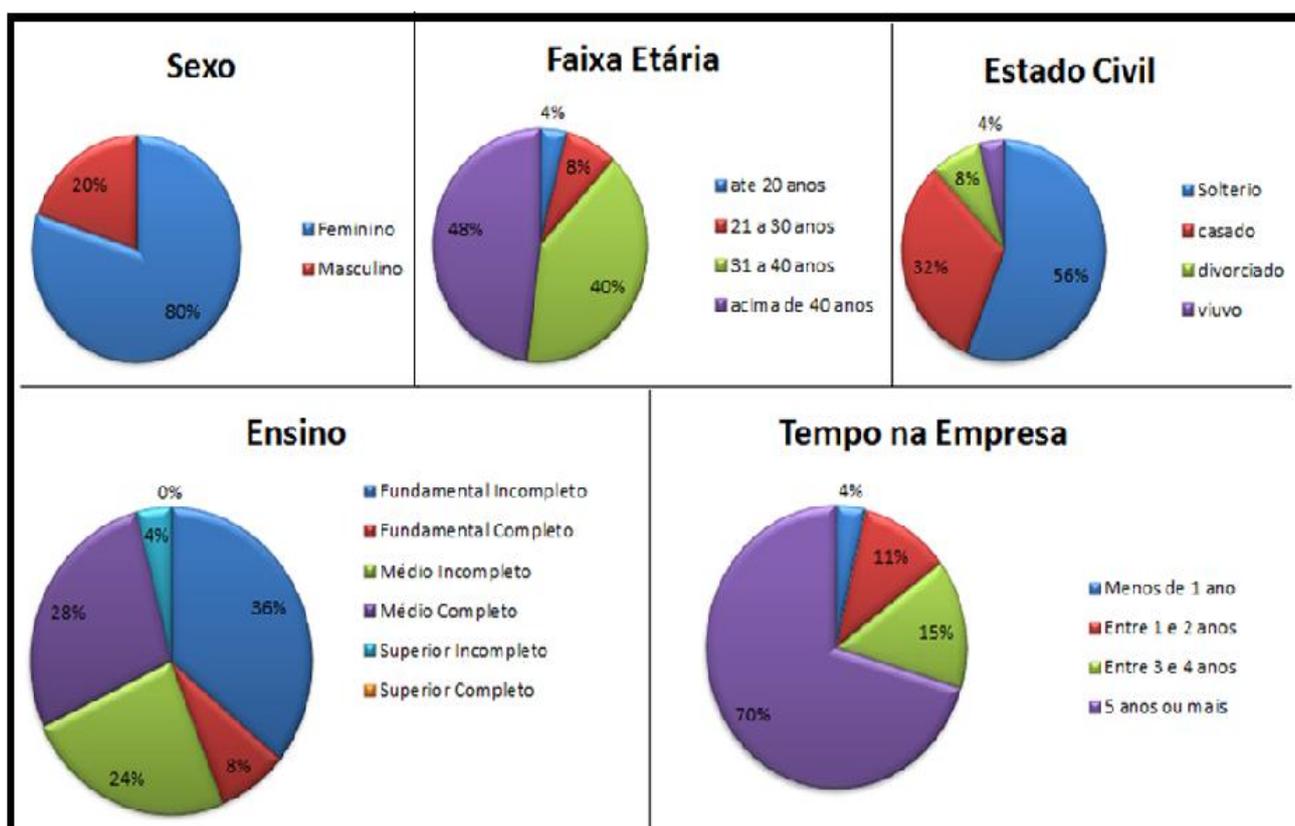
## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise do perfil dos entrevistados

Nesta etapa do estudo, buscou-se identificar o perfil sócio demográfico dos entrevistados. Dessa forma, participaram da pesquisa 25 pessoas que a partir dos gráficos, ilustrados na figura 5, foi constatado que grande parte dos entrevistados são representados pelo sexo feminino, possuem idade superior à de 31 anos e são solteiros.

Em relação ao nível de escolaridade foi possível identificar que existe uma variação entre fundamental incompleto e médio completo e nenhum dos entrevistados possui o nível de formação superior. Além disso, 70% estão na empresa há 5 anos ou mais.

**Figura 5.** Perfil do Entrevistado

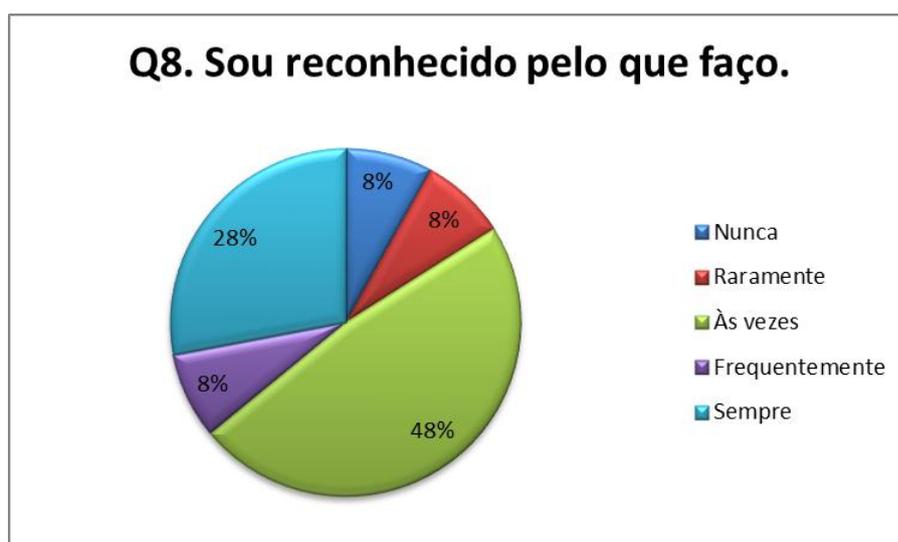


Fonte: Elaboração Própria (2016)

## 4.2 Percepção dos Funcionários

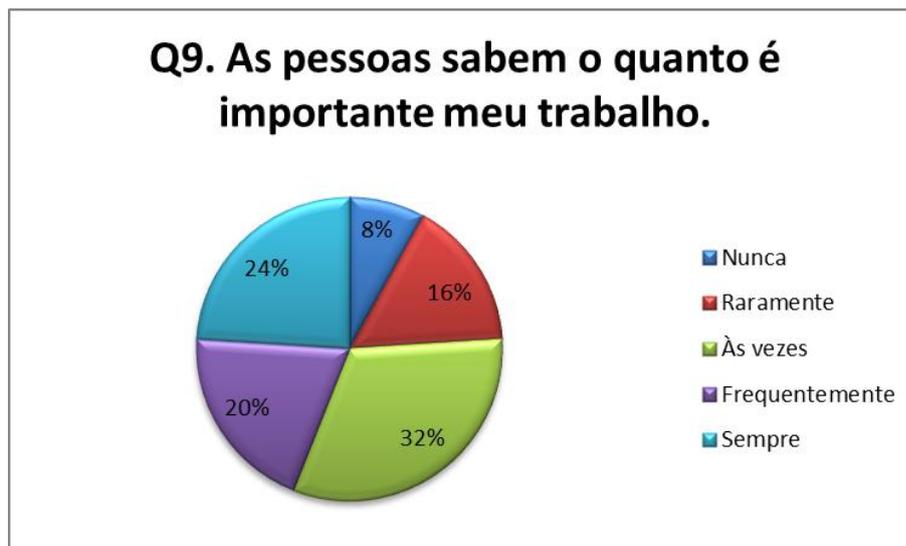
As questões 8 e 9 referem-se ao **reconhecimento profissional** dos entrevistados. Segundo Herzberg (1959) o reconhecimento é um dos fatores que levam satisfação ao indivíduo. Maslow (1979) afirma que o reconhecimento é uma necessidade de estima, sendo considerada uma necessidade de ordem superior para os trabalhadores, que estimula sentimentos de autoconfiança, prestígio, poder e controle.

Conforme apresentado no gráfico 1, foi constatado que apenas 36% dos entrevistados consideram que são reconhecidos e 64% apresentaram discordância (total ou parcial) quanto a percepção de reconhecimento no ambiente organizacional.



**Gráfico 1.** Sou reconhecido pelo que faço.

O gráfico 2, revelou que 44% dos colaboradores acham que os gestores percebem o quanto o trabalho deles é importante e, 56% discordam de forma parcial ou total. Diante disso, foi observado que não houve uma diferença significativa entre as respostas das questões 8 e 9, o que permite afirmar que o reconhecimento não é uma ação utilizada de maneira eficaz dentro da organização.



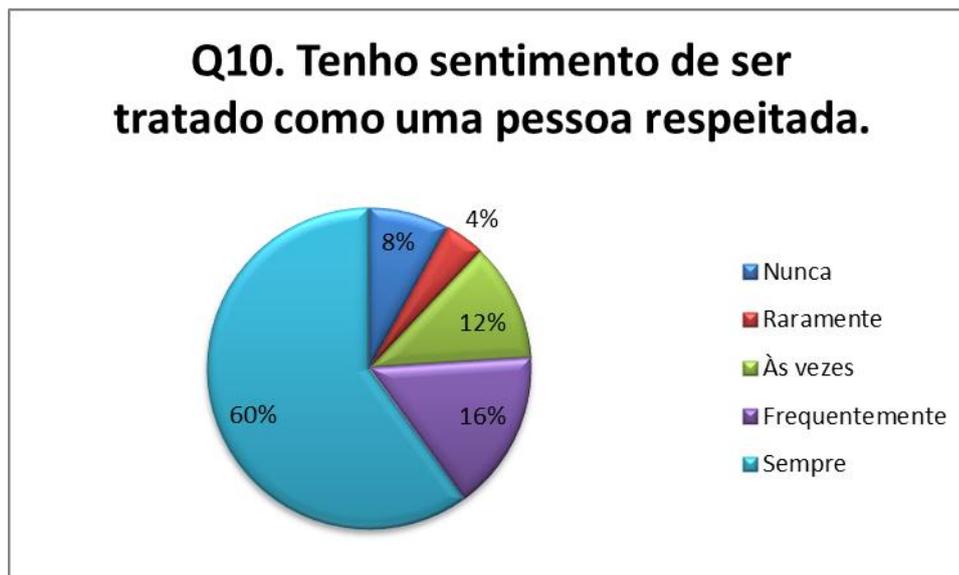
**Gráfico 2.** As pessoas sabem o quanto é importante meu trabalho.

Porém, em entrevista com um dos gestores da fábrica foi questionado se os colaboradores recebem algum reconhecimento quanto ao trabalho executado. E foi obtida a seguinte resposta: “Nossa forma de reconhecimento quando algum de nossos funcionários se destaca diante dos outros é parabenizando-os e através de gratificação”.

A partir das constatações do questionário e da entrevista, pode-se interpretar que apesar do gestor da empresa afirmar que reconhece seus funcionários, essa prática não acontece constantemente ou não é realizada de modo que gere a percepção no funcionário com relação ao reconhecimento pretendido pela empresa.

A questão 10 aborda o fator **supervisão**, exposta por Herzberg (1959), como um fator higiênico situado no ambiente que cerca o trabalhador e abrange as condições dentro das quais eles possam desempenhar o trabalho. Sendo um fator que apenas evita a insatisfação. Ou seja, mesmo atingindo o nível máximo não promove o sentimento de satisfação ao indivíduo.

De acordo com o gráfico 3, 76% dos trabalhadores tem o sentimento de ser tratado com uma pessoa respeitada por seus superiores. Podendo, dessa forma, afirmar que a política de supervisão dos colaboradores está sendo bem planejada e executada.



**Gráfico 3.** Tenho sentimento de ser tratado como uma pessoa respeitada.

A **realização profissional** é considerada um fator motivacional e/ou uma necessidade de estima. Esse fator motivacional é considerado como sentimentos gerados na pessoa a partir do reconhecimento e da autorrealização constituídos através dos atos (HERZBERG *et al.* 1959). Neste caso, o resultado obtido na questão 11, exposto a partir do gráfico 4. É de que 68% dos funcionários estão realizados profissionalmente e 32% não possuem o sentimento de realização de maneira parcial ou total.



**Gráfico 4.** Sinto-me realizado profissionalmente.

O gráfico 5 representa a questão 12, que trata sobre **autonomia** citada por Maslow (1979) como uma necessidade de autorrealização, situado no topo da hierarquia das necessidades. A partir dos dados obtidos, foi constatado que 70% discordam, de maneira total ou parcial, ter autonomia no trabalho e 30% afirmam ter autonomia.



**Gráfico 5.** Tenho autonomia para resolver problemas do meu trabalho.

Diante da entrevista realizada com a gestora, foi relatado que a autonomia dada aos funcionários não é de 100%. Segundo ela, os funcionários que possuem autonomia para resolver possíveis problemas na produção são aqueles que estão nela há mais de 5 anos e alguns que estão há cerca de 10 anos na empresa. No caso desses funcionários, quando surgem problemas a serem resolvidos, eles têm, inclusive, mais conhecimento do que ela, seu marido ou até mesmo a gerente, para solucioná-los. Porém, para os funcionários mais novos, não é dada a mesma abertura e, se faz necessário, que eles se reportem a gerente.

O resultado do questionário assemelhou-se com a entrevista da gestora, porém é importante ressaltar que a autonomia é um fator importante e de grande relevância para a satisfação do indivíduo, devendo então, serem planejadas ações para que os funcionários possam ter uma autonomia.

A **realização pessoal** é um fator motivador que está relacionado ao que a pessoa faz ou desempenha. Porém, ele aumenta o grau de satisfação, mas não necessariamente gera insatisfação, acarretando apenas, um nível de satisfação menor. Dentro da fábrica estudada, a realização pessoal é presente em 44% dos

indivíduos e em 56% é ausente total ou parcialmente, como pode ser observado no gráfico 6.



**Gráfico 6.** No meu trabalho consigo recompensas importantes para mim.

O **trabalho em si** é considerado por Herzberg como um fator motivacional, sendo considerado como o grau até onde as pessoas precisam usar suas habilidades para que se elevem os mais altos níveis de satisfação, fazendo-se necessário que a organização divulgue as metas de desempenho esperadas (HERZBERG *et al.* 1959).

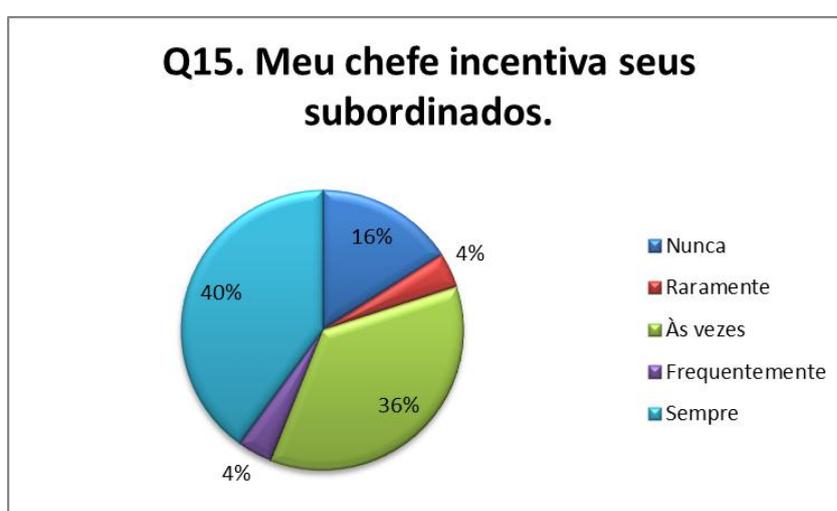
Como pode ser observado no gráfico 7, a divulgação das metas de desempenho, segundo 64% dos entrevistados na maioria dos casos não ocorre (parcialmente ou totalmente) e 36% afirmam que ocorre.



**Gráfico 7.** A organização divulga metas de desempenho esperadas.

O **crescimento pessoal** é considerado um fator da necessidade de autorrealização exposta por Maslow (1979) que tem como princípio convencer os colaboradores de que o desempenho no trabalho está diretamente relacionado com as oportunidades de crescimento, tanto pessoal quanto profissional.

Diante disso, foi observado que é necessário que ocorram incentivos por parte da chefia. Porém, conforme exposto no gráfico 8, 56% dos entrevistados acreditam (parcialmente ou totalmente) que não ocorre incentivo e 44% compreendem que são incentivados.



**Gráfico 8.** Meu chefe incentiva seus subordinados.

De acordo com Herzberg *et al.* (1959), o **avanço na carreira** é considerado um fator motivacional que se refere as condições oferecidas pelo trabalho, promovendo oportunidades de desenvolvimento e avanços contínuos. No entanto, para tornar possível que os colaboradores avancem na carreira, faz-se necessário que haja treinamento entre os funcionários.

Porém, de acordo com a pesquisa realizada, o gráfico 9, relata que 60% dos colaboradores discordam total ou parcialmente que existe treinamento, tendo com 40% os que afirmam existir.

Em contrapartida, na entrevista feita com a gestora foi relatado que eles só investem em treinamentos dos funcionários em casos específicos, como quando ocorre contratação de novos funcionários ou aquisição de novos equipamentos. Diante disso, o relato da gestora entra em conflito com o resultado obtido através do

questionário aplicado entre os funcionários, no qual, 40% afirmam que existe sempre ou frequentemente o investimento em treinamentos.



**Gráfico 9.** A organização investe em treinamento dos seus funcionários.

De acordo com o gráfico 10, quanto à valorização dos funcionários, 60% dos colaboradores relataram, de maneira total ou parcial, que não se sentem valorizados perante o seu chefe, e 40% se sentem valorizados.

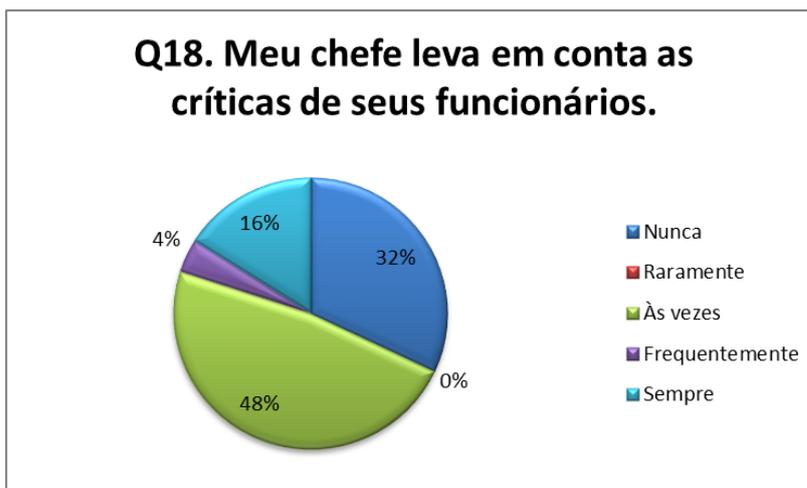
A valorização do desempenho do indivíduo ocasiona um sentimento de **proteção** que é considerada por Maslow (1979) como uma necessidade de segurança.



**Gráfico 10.** Meu chefe valoriza o bom desempenho dos seus colaboradores.

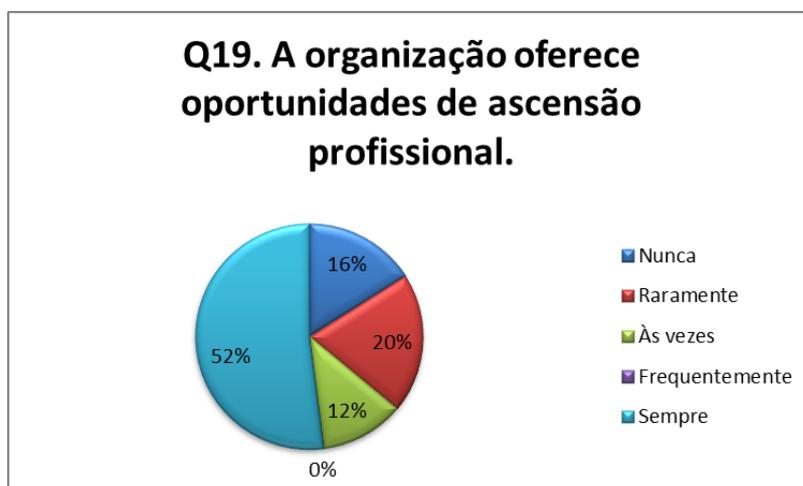
A **participação nas decisões** é um fator de autorrealização, de acordo com Maslow (1979), sendo um dos principais motivos para o alcance da satisfação no trabalho.

Todavia, as críticas que os funcionários têm, a respeito do trabalho, conforme gráfico 11, não são consideradas de acordo com 80% dos entrevistados. Porém, 20% acham que o chefe leva em conta as críticas feitas.



**Gráfico 11.** Meu chefe leva em conta as críticas de seus funcionários.

No que se refere à **promoção**, que é considerada como uma necessidade de estima, de acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow (1979), 52% dos colaboradores afirmam existir oportunidades de ascensão. Já 48% discordam do fato, de forma total ou parcial.



**Gráfico 12.** A organização oferece oportunidades de ascensão profissional.

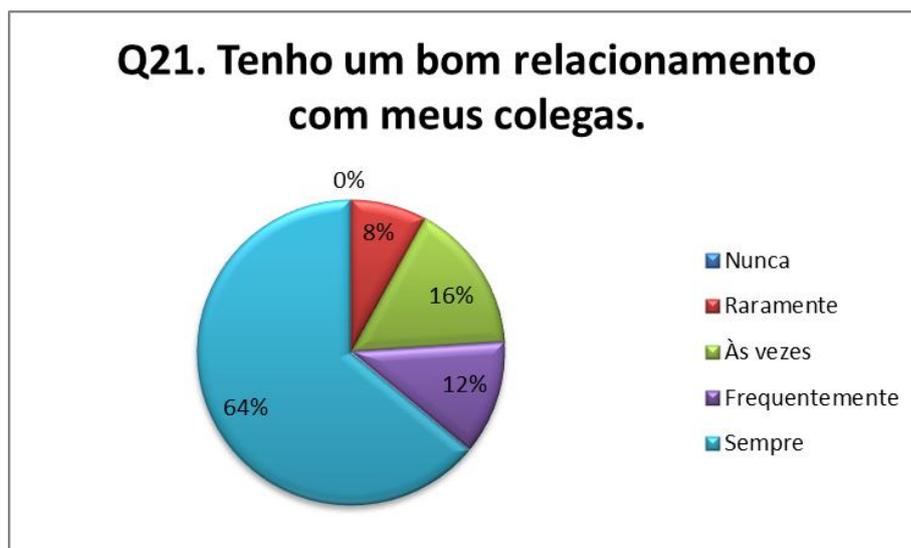
A promoção causa no trabalhador sentimentos relacionados a valorização do potencial do indivíduo, por isso é considerada um importante fator na busca da satisfação.

Com relação ao gráfico 13, 66% dos colaboradores afirmam que as ideias expostas aos seus supervisores não são valorizadas, de forma total ou parcial e 34% consideram que suas ideias são valorizadas. A valorização das ideias dos indivíduos em relação ao trabalho é considerada por Maslow (1979) uma necessidade de autorrealização, sendo um fator de **participação nas decisões**, um dos mais relevantes para a satisfação de acordo com a hierarquia das necessidades proposta por ele.



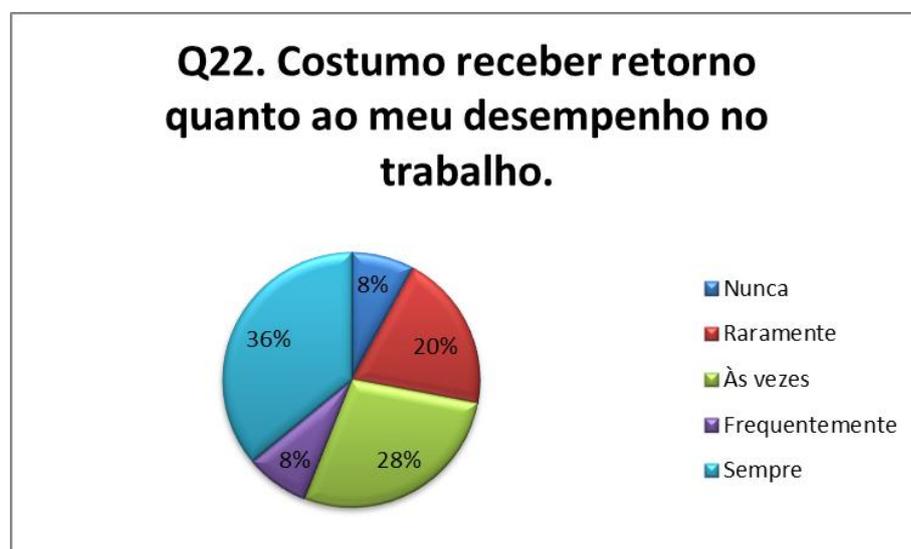
**Gráfico 13.** As ideias dos funcionários são valorizadas.

Segundo Maslow (1979), a **amizade dos colegas** é um fator as necessidades sociais que está presente no 3º nível da hierarquia das necessidades humanas e se refere a manutenção das relações humanas em harmonia. Já para Herzberg (1959) as **relações interpessoais** são consideradas como um fator higiênico, que quando atendidas apenas evitam a insatisfação. Nesse contexto, 76% dos funcionários admitem ter um bom relacionamento com seus colegas dentro do ambiente de trabalho, restando 24% que não concordam (total ou parcialmente) com tal argumento.



**Gráfico 14.** Tenho um bom relacionamento com meus colegas.

As **políticas da organização** é um fator higiênico de Herzberg. E segundo 56% dos colaboradores o retorno quanto ao desempenho não concordam (parcial ou totalmente) que este fato ocorre, e 44% afirmam que ocorre.



**Gráfico 15.** Costumo receber retorno quanto ao meu desempenho no trabalho.

A **remuneração** é uma necessidade fisiológica que, de acordo com Maslow (1979), está na base da hierarquia. Segundo Herzberg, é um fator higiênico, ou seja, evita a insatisfação. Dessa forma, O salário não é considerado um elemento que cause satisfação, pois é considerado um resultado do esforço do indivíduo. Quando questionados se a compensação salarial era justa e adequada, foram obtidos os

seguintes resultados (gráfico 16): 56% dos colaboradores consideram justa e adequada, e 44% não concordam. O que leva a concluir que, com relação a remuneração que maior parte dos funcionários não está insatisfeita.



**Gráfico 16.** A compensação salarial é justa e adequada.

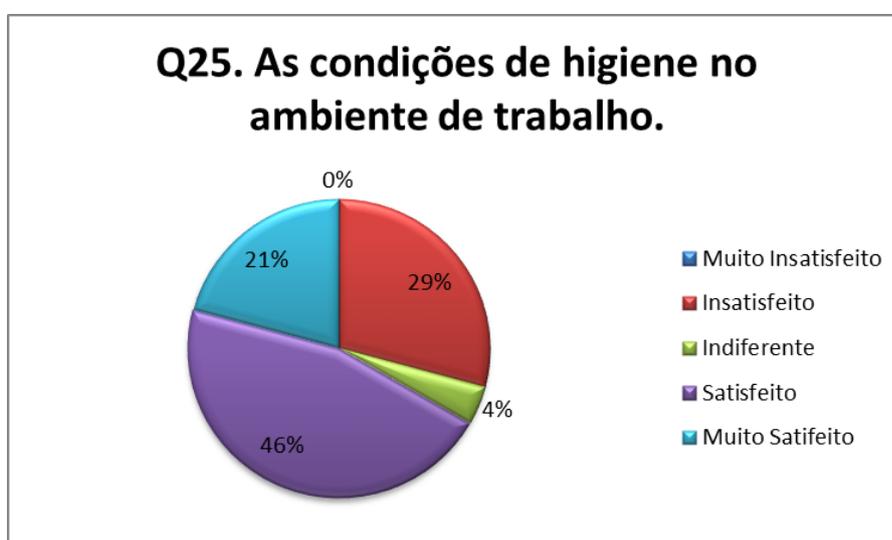
A questão 24 teve como objetivo saber o quanto os funcionários estavam satisfeitos com o salário. Que conforme o gráfico 17, 71% dos entrevistados se sentem satisfeitos quanto ao salário, 4% consideram indiferente e 25% se sentem insatisfeitos.



**Gráfico 17.** O salário que recebo.

Conforme observado nos gráficos 16 e 17, foi possível perceber que apesar de alguns não considerarem o salário justo e adequado, quando questionados sobre o quão satisfeitos estavam, o percentual foi maior.

Herzberg (1959) considera as **condições de trabalho** como um fator higiênico, fazendo uma associação das características físicas do ambiente organizacional e não com o próprio trabalho. De acordo com o gráfico 18, quando questionados sobre a satisfação a respeito das condições de higiene do ambiente de trabalho, 67% afirmaram se sentirem satisfeitos, 4% relataram ser indiferentes e 29% se sentem insatisfeitos.

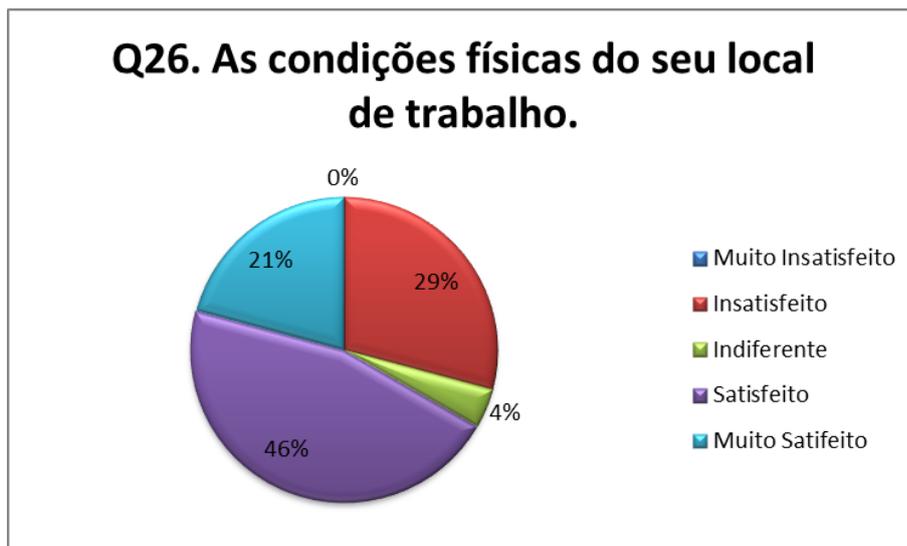


**Gráfico 18.** As condições de higiene no ambiente de trabalho.

Sobre as **condições físicas** do ambiente de trabalho 67% se disseram satisfeitos e 33% relataram serem indiferentes ou estarem insatisfeitos, como pode ser observado no gráfico 19.

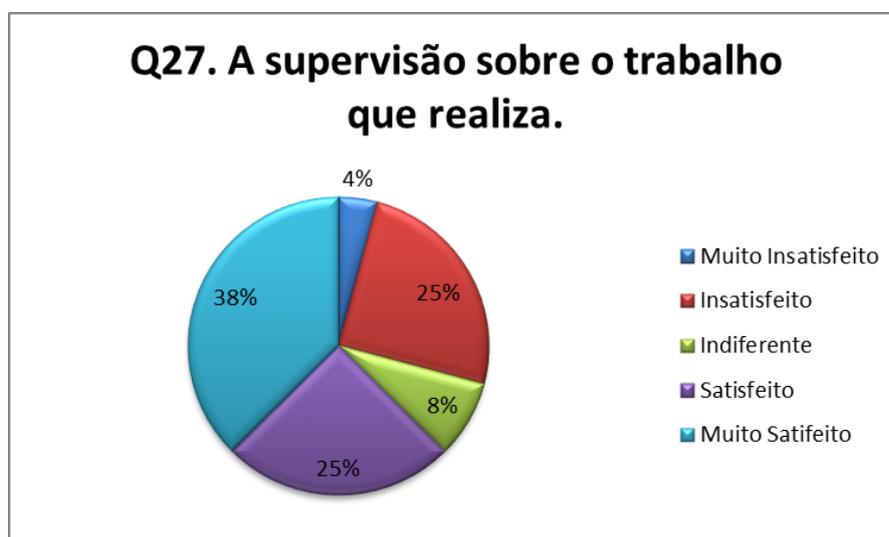
Um ambiente agradável é considerado, por muitos autores, um fator de grande relevância para os trabalhadores. De acordo com Herzberg (1959), este elemento é considerado um fator higiênico e, na hierarquia de Maslow (1979), é considerada uma necessidade fisiológica.

Diante disso, apesar de não ser um fator que gere diretamente uma satisfação no indivíduo, maior parte dos funcionários da fábrica X se sente satisfeita quanto a este elemento.



**Gráfico 19.** As condições físicas do seu local de trabalho.

Conforme o gráfico 20, 63% dos colaboradores se sentem satisfeitos com a **supervisão** feita sobre o trabalho executado, 8% afirmam ser indiferentes e 29% não se sentem satisfeitos.



**Gráfico 20.** A supervisão sobre o trabalho que realiza.

#### 4.3 Grau de Satisfação dos Funcionários

Por fim, quando questionados sobre o nível de satisfação quanto ao trabalho, 75% dos funcionários se consideram satisfeitos ou muito satisfeitos, 21% dizem

estar insatisfeitos com o trabalho e 4% se consideraram indiferentes, conforme mostra o gráfico 20.



**Gráfico 21.** De modo geral, como você avalia o seu nível de satisfação em relação ao seu trabalho?

De acordo com os resultados obtidos os fatores higiênicos são os mais atendidos de acordo com os percentuais e, segundo os autores, eles não causam satisfação, apenas evitam a insatisfação. Entretanto, de acordo com o percentual dos funcionários que se mostraram satisfeitos ou muito satisfeitos, a teoria não é comprovada, uma vez que o estudo mostra que os fatores de supervisão, amizade com colegas, remuneração e condições de trabalho, levam os funcionários da fábrica a se sentirem satisfeitos.

#### 4.4 Percepções quanto as vantagens do trabalho

A questão 6 que tinha como objetivo saber quais eram as vantagens que trabalhador acha que tem sobre seu trabalho, apenas 52% dos entrevistados responderam.

**Tabela 3.** Quais as principais vantagens do seu trabalho?

Entrevistados	Q6. Quais as principais vantagens do seu trabalho?
E1	Ter independência financeira.

<b>E2</b>	A vantagem é que eu estou sempre aprendendo mais.
<b>E3</b>	As vantagens é que eu estou sempre aprendendo e que eu recebo meu salário em dia.
<b>E4</b>	É a minha independência financeira e a gente aprende mais.
<b>E5</b>	Trabalhar só de segunda a sexta e no final de semana poder estar com a família.
<b>E6</b>	Aprender mais e a independência financeira.
<b>E7</b>	Adquirir conhecimento.
<b>E8</b>	Trabalhar até a sexta.
<b>E9</b>	As principais vantagens são: a carga horária e trabalhar de segunda a sexta.
<b>E10</b>	Temos oportunidades de aprendermos outras profissões.
<b>E11</b>	Porque gosto de trabalhar de segunda a sexta.
<b>E12</b>	O horário e não pagar pelo almoço.
<b>E13</b>	A vantagem é porque trabalhamos até a sexta e aprendemos como se relacionar com as pessoas.

O **horário de trabalho** considerado por Maslow (1979) como uma necessidade fisiológica foi considerado entre uma das maiores vantagens, de acordo com 46% dos trabalhadores.

O fato de está em uma aprendizagem constante relaciona-se com o **crescimento pessoal** é um fator motivacional, ou seja, aumenta a satisfação do indivíduo (HERZBERG *et al.* 1959). Este aspecto foi considerado por 38% dos respondentes.

Questões ligadas ao **salário** considerado como um fator higiênico, ou seja, que apenas evita a insatisfação (HERZBERG *et al.* 1959) e como uma necessidade fisiológica (MASLOW, 1979). Foi representada como uma vantagem, segundo 23% dos indivíduos.

O fato de poder se **relacionar com outras pessoas** sendo um fator das necessidades sociais de Maslow (1979) e um fator higiênico de Herzberg, foi considerada uma vantagem, de acordo com apenas 7% dos entrevistados.

#### 4.5 Percepção quanto as desvantagens do trabalho

Na questão 7 foi perguntado quais eram as desvantagens considerada pelas pessoas com relação ao seu trabalho. Apenas 44% dos colaboradores responderam.

**Tabela 4.** E quais as principais desvantagens?

Entrevistados	Q7. E quais as principais desvantagens?
E1	Morar longe demais.
E2	As principais desvantagens é que eu não recebo as minhas férias corretas, sempre estão atrasadas.
E3	A falta de união.
E4	Ser longe de casa e fazer as coisas com amor e alguém não gostar.
E5	A desvantagem é que recebo minhas férias sempre atrasadas.
E6	A falta de união.
E7	Uma remuneração defasada.
E8	Uma principal desvantagem é o transporte e a desunião entre os funcionários.
E9	A falta de coleguismo.
E10	Falta de coleguismo. Falta de ascensão salarial. Ver que uns trabalham e outros enganam.
E11	A falta de sinceridade dos colegas.

Fatores relacionados a **amizade dos colegas** apresentou ser uma principal desvantagem, pois segundo 55% dos indivíduos este fato não ocorre.

Questões ligadas a **condições de trabalho, remuneração e reconhecimento** representaram 15% das respostas, cada fator.

#### 4.6 Percepções do Gestor

As teorias X e Y são duas visões opostas sobre a natureza humana e a forma de gerir a força de trabalho. A teoria X assume que os indivíduos não gostam de trabalhar, a menos que sejam obrigados coercitivamente a fazê-lo, trata-se de uma teoria excessivamente mecanicista e pragmática. Em contra partida, a teoria Y defende que as pessoas encontram a autorrealização no trabalho e que cumprem melhor as suas tarefas se não forem vigiadas por terceiros desde que motivadas de maneira adequada. (MCGREGOR, 1960)

Diante do exposto, foi perguntado a gestora da organização o que ela pensava sobre tal conceito. Obtendo-se a seguinte resposta:

“Discordo completamente. Se uma pessoa precisa ser ameaçada em seu trabalho com certeza ela está no emprego errado. O funcionário tem que ser bem tratado sempre. Todo mundo tem algo com que se identifica, gosta de fazer, por isso temos que trabalhar com o que gostamos, acredito que este seja o primeiro critério para estarmos satisfeitos com o nosso trabalho.”  
(Gestora)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa abordou-se sobre o tema satisfação no trabalho pelo fato de ser um tema importante para organizações, porém com poucas ações para o alcance da mesma.

Diante disso, foi possível observar que nos aspectos exposto por Herzberg na teoria dos dois fatores o nível de satisfação dos trabalhadores da fábrica X com relação aos fatores higiênicos foram positivas diante dos elementos de: estilo de supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário e benefícios. O único elemento que não teve mais de 50% de concordância foi o fator de políticas da organização.

No que se refere ao fator motivacional, os elementos que tiveram resposta positiva foram a realização e crescimento pessoal. A respeito dos outros componentes que são: reconhecimento, trabalho em si e avanço na carreira, constatou-se que apesar de relatado pela gestora que existem práticas que contribuem para o alcance da satisfação nesses aspectos, pode-se afirmar que estas técnicas não acontecem constantemente ou não são realizadas de modo que gere uma percepção nos funcionários.

No que diz respeito à hierarquia das necessidades de Maslow a partir do estudo realizado, iniciando pela base da hierarquia onde se encontra as necessidades fisiológicas, representadas pelo salário, foi possível constatar que a organização atende de forma positiva a este componente.

No segundo nível, na hierarquia das necessidades de segurança, foi possível concluir que os entrevistados não possuem o sentimento de proteção com relação aos gestores. Em seguida, no terceiro nível equivalente as necessidades sociais ocorreram um conflito entre as questões fechadas e abertas, pois nas questões fechadas maior parte dos colaboradores afirmou que possuem um bom relacionamento com os colegas, no entanto nas questões abertas uma das maiores desvantagens apresentadas por eles foi a falta de união entre os funcionários.

As necessidades de estima presente no quarto nível da hierarquia é atendida pela organização. Por fim, o nível mais alto da hierarquia que configura as necessidades de autorrealização é atendido através de apenas um componente representado pelo crescimento pessoal, deixando a desejar no reconhecimento, na participação das decisões e na autonomia.

No entanto, a satisfação no trabalho alcança a maior parte dos funcionários da fábrica X, apesar de que os principais fatores que a teoria afirma serem os mais relevantes para atingir o mais alto nível de satisfação, não tenha sido alcançado por maior parte dos indivíduos.

Porém esse fator pode ser explicado pelas diferenças das culturas, crenças e época, devido ao fato dos estudos terem sido realizados no início do século XX.

Entretanto, pode-se concluir que, levando em consideração o fator higiênico que apenas evita a insatisfação, não ocasionando a satisfação, a organização alcança um índice positivo. E ao cruzar com os dados obtidos referentes ao grau de satisfação a teoria, nesse contexto, não é comprovada, pois os aspectos encontrados na prática mostraram que apenas com esses fatores maior parte dos funcionários se diz satisfeitos.

Apesar de ter sido encontrado um grau de satisfação relativamente alto por parte dos colaboradores, o presente estudo deixa as seguintes sugestões para a satisfação possa ser atingida em todos da organização.

Quadro “funcionário do mês” ou prêmios no final do ano seria uma alternativa, como forma de reconhecimento sendo realizado de uma maneira mais pessoal, e não utilizando apenas de recursos financeiros (ENDEAVOR BRASIL, 2015).

Dar abertura para que os funcionários participem das decisões da empresa poderia fazer com que eles se sintam, de fato, parte da organização ocasionando forma um aumento na produtividade (MASLOW, 1979).

Investir em treinamentos: essa ação poderia contribuir para que o funcionário adquira conhecimentos e, dessa forma, tenha autonomia sobre seu trabalho (MASLOW, 1979), além de promover oportunidade para avançar na carreira, gerando benefícios não só para o colaborador como também para fábrica (HERZBERG *et al.*, 1959).

Estipular metas: poderia contribuir para que os funcionários utilizem todas as suas habilidades promovendo, dessa maneira o aumento no fator trabalho em si (HERZBERG *et al.*, 1959).

## REFERÊNCIAS

- BONIFÁCIO, Marucelle de Alcântara et al. **Satisfação no trabalho: estudo aplicado em instituição pública de ensino.** 2012. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/>>. Acesso em: 16 ago. 2016.
- BRASIL. SEBRAE NACIONAL. (Ed.). **Comércio de calçados e produtos esportivos em alta.** 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 02 nov. 2016.
- CAROLINA, Anna et al. **Estudo sobre satisfação no trabalho com professores de uma escola pública e suas consequências físicas, psicológicas e profissionais.** 2013. Disponível em: <<https://psicologado.com>>. Acesso em: 13 maio 2016
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CRESWELL, John W.. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CUSTÓDIO, Cláudio Regis. **Satisfação e motivação no trabalho da equipe de vendas da gráfica JB.** 2008. 66 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.
- DAVIES, D. R.; SHACKLETON, V. J.. **Psicologia e Trabalho.** Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- D'SOUZA, Anthony. **Liderar: estratégias para uma liderança efetiva.** São Paulo: Loyola, 1996.
- ENDEAVOR BRASIL (Org.). **Reconhecimento: mantenha o moral da equipe nas alturas, e os resultados também..** 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br>>. Acesso em: 01 nov. 2016.
- HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work.** 2. ed. New York: John Wiley, 1959.
- GARRIDO, Tereza Cristina Jurema. **Satisfação no trabalho: um estudo no superior tribunal de justiça.** 2009. 43 f. Monografia (Especialização) - Curso de

Gestão Jurídica, Universidade de Brasília, Brasília, 2009

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEAL, Paulo Henrique; et al. Satisfação no trabalho: um estudo na universidade do estado do Rio Grande do Norte. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar – RAUnP**, v.7, n.2, p. 106-120, fev./maio 2015.

LOCKE, Edwin A. What is Job Satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, n. 4, p. 309-336, Nov. 1969,

KOLB, David A.; MCINTYRE, James M.; RUBIN, Irwin M.. **Psicologia Organizacional: Uma Abordagem Vivencial**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. 2005. Vol.30, n.112, pp.69-79 Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

MASLOW, Abraham Harold. **Introdução à psicologia do ser**. 2. ed. Rio de Janeiro: Eldorado, 1979.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas: Teoria e funções com exercícios e casos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MCGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**. 2. ed. Lisboa: Classica, 1960.

MEDEIROS, Odilon. **Satisfação no trabalho: teoria e prática: Aumentando a produtividade através da satisfação das pessoas**. Olinda: Livro Rápido, 2015.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas: Psicologia das relações interpessoais**.

6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MOURA, Nara. **Os impactos da insatisfação no trabalho sobre as organizações**: A insatisfação no trabalho acarreta uma série de comportamentos indesejáveis e geradores de impactos negativos sobre as organizações. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

OLIVEIRA, Marco A.. **Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas**: Como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações**: Uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PASCHOAL, Tatiane. **Bem-Estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho**. 2008. 180 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

PERIARD, Gustavo. **Tudo sobre a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/>>. Acesso em: 18 maio 2016.

REGATO, Vilma. **Psicologia nas Organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2014.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, Davi A.; WOLTER, Robert M.. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANTOS, Bruno. **Satisfação no trabalho**: O caso de um banco. 2012. 74 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2012.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

STAW, Barry M. **Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables**. 1984. 40 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administration, University Of California, Berkeley, 1984.

TAYLOR, Frederick Winslow; RAMOS, Arlindo Vieira. **Princípios de administração científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1966.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

## Apêndice A

### Questionário

O questionário a seguir foi elaborado com o intuito de identificar a satisfação dos trabalhadores dentro da empresa X.

Esta pesquisa será realizada com finalidade exclusivamente acadêmica e os dados coletados serão utilizados para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de Alessandra Rodrigues Gomes (Administração de Empresas, da Universidade Federal Paraíba), sob orientação do Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos.

Observações:

- Não haverá nenhum tipo de identificação do entrevistado.
- Não existem questões certas ou erradas, julgue a que condiz melhor com a sua percepção e escolha apenas uma alternativa.

### Questões

1) Sexo:

( ) Feminino ( ) Masculino

2) Faixa Etária:

( ) Até 20 anos ( ) 21 a 30 anos

( ) 31 a 40 anos ( ) Acima de 40 anos

3) Ensino:

( ) Fundamental Incompleto ( ) Fundamental Completo

( ) Médio Incompleto ( ) Médio Completo

( ) Superior Incompleto ( ) Superior Completo

4) Estado Civil:

( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a) ( ) Divorciado(a) ( ) Viúvo (a)

5) Quanto tempo na empresa?

- ( ) Menos de 1 anos                      ( ) Entre 1 e 2 anos  
 ( ) Entre 3 e 4 anos                      ( ) 5 anos ou mais

6) Quais as principais vantagens do seu trabalho?

---



---



---



---

7) E quais as principais desvantagens?

---



---



---



---

➤ **Marque com um X cada questão que corresponda a sua percepção:**

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

Para as questões 7 a 22, utilize os significados acima descritos.

8	Sou reconhecido pelo que faço.	1	2	3	4	5
9	As pessoas sabem quanto é importante meu trabalho.	1	2	3	4	5
10	Tenho sentimento de ser tratado como uma pessoa respeitada.	1	2	3	4	5
11	Sinto-me realizado profissionalmente.	1	2	3	4	5

12	Tenho autonomia para resolver problemas do meu trabalho.	1	2	3	4	5
13	No meu trabalho consigo recompensas importantes para mim.	1	2	3	4	5
14	A organização divulga metas de desempenho esperadas.	1	2	3	4	5
15	Meu chefe incentiva seus subordinados.	1	2	3	4	5
16	A organização investe em treinamento dos seus funcionários.	1	2	3	4	5
17	Meu chefe valoriza o bom desempenho dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
18	Meu chefe leva em conta as críticas de seus funcionários.	1	2	3	4	5
19	A organização oferece oportunidades de ascensão profissional.	1	2	3	4	5
20	As ideias dos funcionários são valorizadas.	1	2	3	4	5
21	Tenho um bom relacionamento com meus colegas.	1	2	3	4	5
22	Costumo receber retorno quanto ao meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
23	A compensação salarial é justa e adequada	1	2	3	4	5

➤ **Marque com um X cada questão que corresponda a sua percepção:**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Muito Insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito Satisfeito</b>

Para as questões 24 a 27, utilize os significados acima descritos.

24	O salário que recebo.	1	2	3	4	5
25	As condições de higiene no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
26	As condições físicas do seu local de trabalho.	1	2	3	4	5

<b>27</b>	A supervisão sobre o trabalho que realiza.	1	2	3	4	5
-----------	--	---	---	---	---	---

28) De modo geral, como você avalia o seu nível de satisfação em relação ao seu trabalho?

1	Muito Insatisfeito
2	Insatisfeito
3	Indiferente
4	Satisfeito
5	Muito Satisfeito

## Apêndice B

### Entrevista com a Gestora

- 1) Na Teoria X, lançada por Mc Gregor ele afirma que o homem não gosta de trabalhar sendo necessário ser controlado e ameaçado para que se possa produzir. O que você pensa sobre isso?
  
- 2) Vocês dão autonomia para funcionários resolverem possíveis problemas dentro da fábrica?
  
- 3) Vocês estabelecem metas e fazem treinamentos com os funcionários?
  
- 4) Em relação a chefia, os colaboradores são ouvidos quando tem alguma crítica e sugestão a fazer?
  
- 5) Como é feito o reconhecimento dos funcionários? Existe algum tipo de procedimento padrão?