

MEDINDO A SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE COLABORADORES DE UMA EMPRESA PET

Leandro Dorneles dos Santos¹
Alecsander Bertolla²
Enise Barth Teixeira³
Edio Polacinski⁴
Jovani Patias⁵

RESUMO

Entre os atores do atual cenário comercial, destacam-se consumidores, empresas, produtos/serviços e, colaboradores. Em função de sua importância estratégica, medir o grau de satisfação dos mesmos deve ser uma ação de rotina nas empresas. Assim, o objetivo desta pesquisa foi medir a satisfação dos colaboradores de uma empresa do ramo PET do noroeste gaúcho, quanto à satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e, com as promoções. A metodologia de pesquisa caracterizou-se como exploratória, pois os pesquisadores puderam desenvolver sua investigação a fim de entender melhor a satisfação neste ramo de atividade. Ainda, utilizaram-se técnicas de pesquisa bibliométrica e, estudo de caso, contemplando uma análise quantitativa dos dados. Estes, foram coletados através da aplicação de um questionário estruturado e já validado, denominado Escala de Satisfação no Trabalho (EST), junto aos colaboradores da empresa. Como principais resultados, destacam-se: a ferramenta EST é ideal para pequenas e médias empresas que busquem agilidade e facilidade na sua implantação, de maneira cientificamente correta; a partir dos dados apresentados pela pesquisa, foi possível identificar colaboradores com sentimentos que destoam do grupo; a partir da tabulação dos dados, sugeriram-se seis estratégias para buscar um ganho de satisfação em pesquisas futuras junto à equipe.

Palavras-chave: Satisfação. Colaboradores. Pesquisa. EST. Estratégia.

¹Doutorando em Administração (UFSM). Mestre em Gestão Estratégica de Organizações pela (URI). Docente na FISMA (Santa Maria, RS), FEMA (Santa Rosa, RS) e, URI (Cerro Largo, RS). E-mail: leandro1902@gmail.com.

² Mestre em Gestão Estratégica de Organizações pela (URI). Docente na UCEFF. E-mail: alecsander.bertolla@gmail.com.

³ Doutora em Engenharia de Produção/UFSC (2005), Mestre em Administração/UFRN (1991). Professora adjunto da UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul, campus Chapecó - Curso de Administração. Avaliadora ad hoc do SINAES/INEP/MEC, de periódicos e eventos científicos. Pesquisadora do GEPAD/UFFS e GEPOG/UNIJUÍ. E-mail: enise.teixeira@uffs.edu.br.

⁴ Doutor em Engenharia de Produção, pela (UFSC). Mestre em Engenharia de Produção (UFSM). Docente na URI – Campus de Cerro Largo/RS. E-mail: edio.pk@gmail.com.

⁵ Mestrando em Engenharia da Produção na (UFSM). Bacharel em Administração pelo Instituto Federal Farroupilha de Santa Rosa, RS. E-mail: jovaniptias@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O comportamento sempre foi uma exigência por parte dos pais para com seus filhos. No entanto, quando se passa para a idade adulta, o comportamento sai do entorno da família para tomar corpo junto a alguma organização. Neste sentido, ambas as partes sofrem influência de comportamentos diferentes, sejam dos colaboradores, individualmente, seja do comportamento do grupo como um todo.

Todavia, entende-se que o comportamento organizacional deve ser trabalhado como estratégia para se alcançar os objetivos organizacionais, levando a organização de uma posição para outra mais eficaz (LEITE, LEITE e ALBUQUERQUE, 2012). Assim, cada indivíduo da equipe deve ser escutado para que suas percepções sejam divididas com a organização, a fim de possibilitar mudanças que caminhem de encontro às respectivas necessidades.

No ambiente de trabalho, colaboradores satisfeitos, comprovadamente, alcançam maiores níveis de comprometimento, eficiência, produtividade e, rendimento (VROOM, 1964) (PETTY, MCGEE e CAVENDER, 1984). No entanto, é atribuída a Peter Drucker a afirmação de que se você não pode medir algo, você não pode gerenciá-lo e, por este motivo, muitas organizações acabam investindo recursos financeiros e tempo, em questões que, por não serem auferidas, não apresentam necessidade prioritária. Neste intuito, a presente pesquisa procurou responder a seguinte questão: Qual o nível de satisfação no trabalho de colaboradores de uma empresa do setor PET?

Por isso, esta pesquisa objetivou medir o nível de satisfação de uma equipe integrante de uma empresa da área PET da região Noroeste do Rio Grande do Sul. Para tanto, utilizou um instrumento já validado por Siqueira (2008), denominado Escala de Satisfação no Trabalho (EST), a qual é apresentada na metodologia deste artigo.

A justificativa desta investigação se dá pelo fato de que a motivação é um assunto pouco discutido na organização alvo, sendo um caso interessante para a mesma, bem como para os pesquisadores, academia e sociedade como um todo. Ainda, a relevância do estudo é percebida na importância do setor (bem como seu crescente nos últimos anos) para a região, em reflexo da mudança comportamental da sociedade em relação a animais de estimação e, seus necessários cuidados e atenção por parte dos provedores de serviços aos mesmos.

2 FUNDAMENTAÇÃO

A partir deste ponto, são apresentados os conceitos e teorias a respeito dos assuntos relacionados ao tema da pesquisa, mais especificamente, sobre comportamento organizacional, variáveis contingenciais, satisfação e, ferramentas de diagnóstico comportamental, conforme segue.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Nas rotinas empresariais atuais, os gestores deparam-se frequentemente com problemas que são gerados por comportamentos vistos como inadequados dentro de uma organização. Assim, faz-se importante conceituar o comportamento organizacional, a fim de tratar sobre o assunto com maior propriedade. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), o comportamento organizacional compreende uma área que estuda a perturbação que cada indivíduo, grupo ou sua estrutura dentro da empresa, no comportamento das pessoas, objetivando o estudo destas alterações para melhorar o desempenho da organização.

Já, conforme Santos (2007, p. 214), a definição contemporânea de comportamento organizacional é entendida como:

[...] o conjunto de conhecimentos sobre o homem e sua interação com as demais pessoas, com seu trabalho e com outros aspectos da vida organizacional, que ajudam no entendimento das questões humanas e que concorrem para o atendimento dos objetivos organizacionais e para o desenvolvimento pleno do potencial humano.

Ainda, para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 8), como forma de explicar o conceito de comportamento organizacional, explicam que “como este estudo está voltado especificamente para situações relacionadas ao vínculo entre as pessoas e as organizações, enfatiza-se o comportamento relativo a tarefas, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho e administração”. Segundo Chiavenato (2010), a primeira etapa é provocar a mudança no comportamento do indivíduo, para que, com isso, seja possível mudar o comportamento organizacional. O contexto, nesse sentido, pode servir como um dos principais efeitos ou interagir com variáveis individuais (como disposição, por exemplo) que afetam o comportamento organizacional (JOHNS, 2006).

No entanto, percebe-se que o comportamento organizacional é composto por componentes denominados como básicos em sua concepção, sendo estes a motivação, o poder, a liderança, a comunicação interpessoal, a estrutura e o processo de grupos, o aprendizado, o desenvolvimento de atitudes e percepção, os processos de mudança, a resolução de conflitos e negociações, o desenho das tarefas e o estresse ocupacional (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Assim, mesmo sabendo-se que não existem verdades absolutas nas questões comportamentais, é extremamente importante que as pesquisas busquem explicar o comportamento humano. Sobre esta face, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 11-12) explicam que:

Os seres humanos são complexos e poucos princípios simples e universais explicam o comportamento organizacional. Como somos todos diferentes, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é muito limitada. Duas pessoas geralmente reagem de maneira diferente a uma mesma situação [...] e uma mesma pessoa muda seu comportamento em situações diversas. [...] Isto não significa, evidentemente, que não podemos dar explicações razoavelmente precisas sobre o comportamento humano ou fazer previsões válidas. Mas significa que os conceitos de comportamento organizacional precisam refletir condições situacionais ou contingenciais.

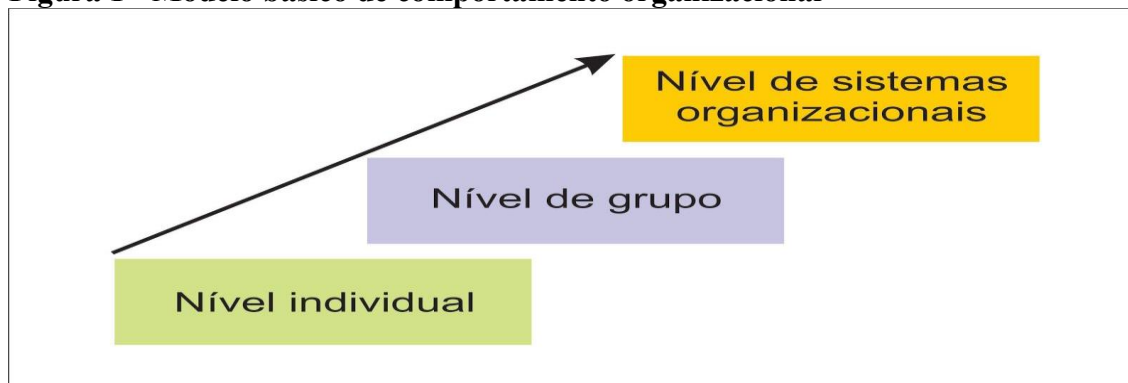
Conforme o Instituto Brasileiro de Coaching, (IBC, 2016), Comportamento Organizacional pode ser entendido como o estudo dos comportamentos do ser e seus impactos na organização, visando trazer assim entendimento sobre as lacunas empresariais e proporcionar a melhoria contínua na organização, bem como fomentar o desenvolvimento pessoal.

Por isso, a maneira utilizada para organizar os estudos do comportamento organizacional passa por análises de algumas variáveis contingenciais, que acabam por influenciar cada momento da vida de um colaborador dentro de uma organização, como se pode verificar a seguir.

2.2 VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS

As variáveis contingenciais são denominadas como fatores situacionais, ou ainda “variáveis que moderam a relação entre duas ou mais variáveis” (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010). Em outras palavras, uma determinada situação levará a um resultado específico, dependendo das condições nas quais este processo aconteça. Neste sentido, apresentam-se as variáveis dependentes e as variáveis independentes, sob o ponto de vista do modelo básico de comportamento organizacional apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo básico de comportamento organizacional



Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 21).

Desta forma, fica claro que as variáveis são analisadas sobre três níveis, partindo-se do individual para o coletivo, e do coletivo para o sistemático. A ideia expressa pelos autores é uma analogia dos níveis básicos de comportamento organizacional a tijolos em uma construção, onde cada tijolo é colocado sobre outro que serviu de base. Assim, sobre o nível individual, constrói-se o conceito de grupo, sobre o qual, destaca-se o comportamento organizacional, ou sistema organizacional (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Com isso, o comportamento organizacional tende a necessidade de ser justificado, de alguma forma, para se entender os fatores que o levam a tal ponto. Para tanto, deve-se analisar dois pontos principais: as variáveis dependentes, e as variáveis independentes.

2.2.1 Variáveis dependentes

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), as variáveis dependentes compreendem fatores-chave as quais serão explicadas ou previstas, sendo que estas sempre serão afetadas ou influenciadas por outras questões, ou fatores, denominadas variáveis independentes. Entre estes fatores, os autores destacam a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade, o desvio de comportamento no ambiente de trabalho, o comportamento da cidadania organizacional, e a satisfação no trabalho.

Sobre a produtividade, Rattner (1967) *apud* Mello (2009, p. 61) explicam que esta é entendida como uma forma de avaliar a eficiência e a racionalidade das atividades empresariais, relacionando as entradas em um processo, com as saídas do mesmo.

Ainda, entende-se por produtividade a relação entre a eficácia e a eficiência. A eficiência significa fazer certo as coisas, enquanto que a eficácia significa fazer as coisas certas. Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 22) a eficácia é “o grau de realização de objetivos”, e a eficiência é “relação entre resultado alcançado e esforço empregado para obtê-lo”.

Já, o absenteísmo significa o não comparecimento do colaborador ao serviço. A falta no emprego é uma variável dependente que afeta diretamente a empresa e seus colaboradores, pois nos dias atuais, com a busca pela redução dos custos, as equipes estão cada vez mais enxutas, e quando algum membro se faz ausente, as atividades por ele desempenhadas devem ser atendidas por um colega, sobrecarregando todo o sistema produtivo da empresa. Para Chiavenato (2009, p. 149), o absenteísmo “é a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou devido a algum motivo interveniente”.

Quanto à rotatividade, também conhecida por *turnover*, significa-se como a relação entre o número de funcionários que entram e aqueles que saem de uma empresa. Segundo Chiavenato (2009, p. 140), a rotatividade de pessoal:

[...] é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de um certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências ou ainda com caráter preditivo.

Neste sentido, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 24) diferem conceitualmente, quando explicam que a rotatividade “é a saída permanente de pessoal da organização, voluntária ou involuntariamente”, destacando, porém, os custos resultantes para contratação e treinamento de novos colaboradores.

Estes fatores levam ao próximo, denominado desvio de comportamento no ambiente de trabalho. Pode-se explicar que várias condutas podem ser rotuladas como desvios de comportamento, sem com isso, explicar as suas causas. Assim, faz-se importante investigar as causas de insatisfação que estejam levando ao desvio de comportamento (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010). De acordo com os mesmos autores, pode-se definir o desvio de comportamento como uma conduta que desrespeita as normas da empresa, ocasionando seu próprio desconforto além de risco para outros membros da organização.

Por conseguinte, o comportamento da cidadania organizacional, diz respeito ao hábito de fazer mais do que as exigências funcionais de um colaborador. Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 25):

[...] os funcionários que adotam um comportamento de ‘bons cidadãos’ ajudam os colegas em suas equipes, oferecem-se voluntariamente para tarefas extraordinárias, evitam conflitos desnecessários, respeitam as leis e regulamentos e são tolerantes com aborrecimentos e imposições ocasionais relacionados ao trabalho.

Assim, observa-se que as organizações que conseguem manter colaboradores com esta característica, alcançam melhores níveis de desempenho perante seus concorrentes. No entanto, sabe-se que não é uma característica comum a todas as pessoas.

Quanto à satisfação, destaca-se que, em função de ser a variável dependente principal a ser pesquisada neste trabalho, seus conceitos serão discutidos no item 2.3.

2.2.2 Variáveis independentes

As variáveis independentes são aquelas que, supostamente, causam alterações nas variáveis dependentes. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 26), as variáveis independentes devem ser avaliadas em cada nível, sendo que, os níveis referentes ao modelo básico de comportamento organizacional são o individual, o grupal e, o sistema organizacional. Com isso, pode-se explicar as variáveis independentes em cada um dos níveis (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010):

- a) O nível individual, onde algumas características pessoais moldam seu comportamento no trabalho, como por exemplo, as biográficas: idade, sexo, estado civil; a personalidade; sua estrutura emocional; suas atitudes e valores; e suas habilidades;
- b) O nível de grupo, onde se deve entender que o comportamento dos indivíduos em grupo é mais complexo, pois é maior do que a soma de cada um agindo de sua maneira, sendo que as variáveis que afetam o comportamento de um grupo são a comunicação, o estilo de liderança, a política, o poder, e o nível de conflito;
- c) O nível de sistema organizacional, o qual resulta em mais do que a soma dos grupos que a compõe. Em outras palavras, o comportamento organizacional atinge um elevado patamar de sofisticação quando se adiciona a estrutura formal, o conhecimento de cada indivíduo sobre os outros e sobre os grupos dos quais fazem parte.

Assim, pode-se entender que o comportamento sempre poderá estar justificado por uma destas variáveis, dependentes ou independentes. No entanto, a seguir, busca-se entender melhor a principal variável dependente da presente pesquisa: a satisfação.

2.3 SATISFAÇÃO

O conceito de satisfação é amplo e complexo, sendo geralmente atribuído ao prazer e ao contentamento. Porém, referindo-se à satisfação no trabalho, traz-se o conceito explicado por Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 25), que explicam que esta é “o conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao seu trabalho”. Significa estar contente com o trabalho que está realizando, com os colegas que tem, com sua remuneração, entre outros fatores. Também é definida como:

[...] um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos [...] para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com os seus colaboradores, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem estar deles [...] e o quanto ela estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (SIQUEIRA, 2008, p. 266-267).

Para Chiavenato (2009), a empresa é um sistema social que precisa estar sempre atento aos benefícios oferecidos aos seus colaboradores, sendo a responsabilidade social, a ética e o voluntarismo, algumas das formas de atender as questões do ambiente onde estes vivem. Isso tudo, somado as situações de trabalho, expectativas e motivações torna dinâmico o processo de satisfação dentro do meio organizacional (BUSSING, BISSELS, *et al.*, 1999).

Neste sentido, Santos (2007) escreve que as pesquisas que alicerçam as práticas de gestão de pessoas necessitam que sejam estabelecidas algumas variáveis de estudo e análise direcionadas ao indivíduo, ao grupo, à organização, e à sociedade. Segundo o autor, a palavra, indivíduo, denota algo que não pode ser dividido, salientando que este conceito se encontra impregnado nas políticas e ações relacionadas à gestão de pessoas. Para contextualizar, Büssing *et al.* (1999) criticam a pesquisa tradicional de satisfação, visto sua abordagem personalista na conceituação e medição, o que prejudica pelas altas proporções de satisfeitos nos resultados.

Para Santos (2007, p. 221), “o papel profissional já não é mais visto como desvinculado dos aspectos pessoais do trabalhador”, construindo, com isso, o entendimento de que o desempenho deste profissional está ligado com seus aspectos pessoais.

Dentre estes aspectos pessoais, Allport *apud* Santos (2007) cita os valores individuais, que são classificados em sociais, técnicos, estéticos, econômicos, religiosos e políticos. Ainda, em relação à classificação e utilização destes valores individuais na gestão de pessoas, o autor destaca que, “praticamente ignorada no ambiente empresarial brasileiro, é muito utilizada em organizações dos Estados Unidos para diagnosticar valores de candidatos a emprego”.

No entanto, para Rokeach (1973) *apud* Tziner *et al.* (2011), os valores podem ser entendidos como crenças pessoais, fomentados através da convivência e dos diferentes modos de conduta. Esses valores individuais, de acordo com Rokeach *apud* Santos (2007), são classificados de outra maneira, segmentando-os em valores terminais e valores instrumentais, sendo os valores terminais os estados de existência que as pessoas desejam (uma vida confortável, uma vida excitante, um sentido de realização, um mundo em paz, entre outros), enquanto que os valores instrumentais significam os comportamentos aceitos, ou preferíveis (como ser ambicioso, ser liberal, ser capaz, ser animado, ser limpo, ser corajoso, entre outros).

Em relação ao grupo, Santos (2007) explica que alguns estudos têm proporcionado as organizações importantes contribuições, entre eles, o estudo da formação, dos estágios de desenvolvimento, do funcionamento e da divisão de papéis nestes grupos. Segundo o autor, “em muitos estudos, denota-se que o comportamento das pessoas quando estão em grupo apresenta grandes diferenças de seu comportamento individual” (SANTOS, 2007, p. 225). Assim, conforme o autor, busca-se estudar o comportamento dos grupos, relacionando questões como poder, conflito, exercício da liderança e padrões de linguagem.

Referindo-se a organização, salienta-se que estas são concebidas a partir da visão que seus fundadores têm sobre o negócio, e com isso, acabam por imprimir certos valores a sua criação, os quais, por sua vez, buscam nortear os comportamentos dos indivíduos e grupos com o objetivo de alcançar seu espaço no mercado, bem como sua sobrevivência e seu crescimento (SANTOS, 2007). Ainda, segundo o mesmo autor, as pessoas têm entendido que para ter sucesso nas empresas as quais irão trabalhar, os seus valores devem estar alinhados com os valores desta empresa, ou seja,

“os aspectos derivados da instância da organização têm também causado impacto nas escolhas de carreira individuais” (SANTOS, 2007, p. 227).

Em um quarto tópico, o autor escreve sobre a sociedade, influente nas relações comportamentais no trabalho. Também as organizações influenciam a sociedade. As pessoas trabalham nas organizações e desempenham papéis na sociedade, sejam eles através do trabalho, sejam através da representatividade que seu trabalho ou organização tem perante a sociedade. Uma organização preocupada com a comunidade ao seu redor, é vista com orgulho pelos profissionais que nela trabalham, gerando com isso, sua satisfação e o consequente sentimento de pertencimento a esta organização (SANTOS, 2007), sem ser, no entanto, item isolado para se obter a satisfação no trabalho.

Com isso, para que seja possível avaliar a satisfação dos colaboradores em uma empresa, faz-se necessária a análise de cinco dimensões, segundo Siqueira (2008): seu salário, seus colegas, sua chefia, suas promoções e seu próprio trabalho. Para isso, uma opção seria realizar uma pesquisa junto aos colaboradores, que vise avaliar estas dimensões e que possibilite gerar informações para tomada de decisão por parte da gerência da organização. A este tipo de ação, dá-se o nome de diagnóstico comportamental. Porém, para que seja executado, o diagnóstico deve ser aplicado através de alguma ferramenta, conforme as explicações a seguir.

Por fim, destaca-se que a satisfação no ambiente de trabalho fomenta inúmeras consequências (positivas ou negativas) tanto para o indivíduo quanto para a organização, que segundo Locke (1976) *apud* Marqueze e Moreno (2005) pode afetar aspectos comportamentais e a saúde física e mental do trabalhador.

3 METODOLOGIA

A metodologia necessária para execução deste trabalho caracterizou-se, quanto ao objetivo, como pesquisa exploratória (GIL, 2010), uma vez que buscou-se entender com maior profundidade as questões que envolviam a satisfação dos colaboradores de uma empresa da área PET. Quanto à natureza dos dados, destaca-se que a pesquisa enquadra-se como quantitativa (KAUARK, MANHÃES e MEDEIROS, 2010), utilizando-se de cálculos estatísticos e demonstrações essencialmente numéricas para entendimento dos resultados apurados.

Ainda, quanto aos delineamentos utilizados, destaca-se o uso de pesquisa bibliográfica (GIL, 2010), quando se destacaram as teorias e conceitos pertinentes para melhor entendimento do tema do trabalho e, o estudo de caso (YIN, 2015), já que compreendeu uma investigação empírica sobre a satisfação no trabalho, sob a perspectiva de cinco diferentes fatores, em uma empresa cujo ramo de atuação é crescente em todo o país.

O estudo foi desenvolvido em uma empresa do ramo PET, localizada na Região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, que teve sua identificação suprimida deste trabalho por questões de confidencialidade. Quanto à definição da amostragem, ressalta-se que todos os indivíduos que contemplavam o universo, ou seja, todos os sete colaboradores da empresa, participaram da pesquisa, não necessitando, assim, cálculo de amostragem.

De acordo com Chiavenato (2010), o diagnóstico organizacional serve para apurar as forças e fraquezas de uma organização, sendo que para isso, os gestores devem lançar mão de ferramentas auxiliares. Entre as diversas ferramentas de diagnóstico comportamental existentes na literatura, buscou-se uma que representasse as dimensões científica e prática. Neste sentido, a presente pesquisa utilizou, para coleta dos dados, o questionário (VIEIRA, 2009), denominado Escala de Satisfação no Trabalho (EST), proposto por Siqueira (2008), como base para o estudo. O questionário contemplou uma série de 25 questões sobre a satisfação do respondente a respeito das cinco dimensões: seu salário, seus colegas, sua chefia, suas promoções e, seu próprio trabalho.

O Quadro 1 demonstra estas informações com maior clareza, além de apresentar as definições mais detalhadas de cada dimensão.

Quadro 1 - Características da EST completa

Dimensões	Definições	Itens
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 6, 14, 17 e 24
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida, e com os esforços feitos na realização do trabalho.	5, 8, 12, 15 e 21
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	2, 9, 19, 22, e 25

Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	7, 11, 13, 18 e 23
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3, 4, 10, 16, e 20

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008, p. 269).

Na ferramenta proposta por Siqueira (2008), as questões a serem respondidas são precedidas de uma breve explicação e, como opção de resposta, apresenta-se uma escala do tipo Likert, ilustrada na Figura 2:

Figura 2 - Texto que antecede a EST e opções de resposta

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

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

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008, p. 272).

Já, no Quadro 2, explicitam-se as questões que fazem parte da versão completa da EST.

Quadro 2 - Questões da EST

Item	Questão
1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
2	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
3	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
4	Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
5	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
6	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
7	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
8	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.

9	Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
10	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
11	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
12	Com o meu salário comparado ao custo de vida.
13	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
14	Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
15	Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
16	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
17	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
18	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
19	Com o entendimento entre eu e meu chefe.
20	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
21	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
22	Com a maneira como meu chefe me trata.
23	Com a variedade de tarefas que realizo.
24	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
25	Com a capacidade profissional do meu chefe.

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008, p. 272).

A partir das respostas, Siqueira (2008, p. 271) explica que “a interpretação dos resultados, (...), deverá considerar que quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de contentamento ou satisfação do empregado com aquela dimensão de seu trabalho”, ou seja, se a nota estiver entre 1 e 3,9, significará insatisfação, enquanto que uma nota entre 5 e 7, identificará satisfação naquela dimensão. No entanto, uma nota entre 4 e 4,9, denotará um estado de indiferença naquela dimensão, por parte do colaborador respondente.

Para se chegar à nota final, deve-se calcular a média das notas atribuídas a cada dimensão, resultado no escore médio desta. Ainda, os resultados dos escores médios deve ficar entre 1 e 7 (SIQUEIRA, 2008).

Quanto à aplicação do questionário, destaca-se que cada colaborador recebeu o instrumento, acompanhado de uma breve explicação do mesmo e, teve tempo ilimitado disponibilizado para respondê-lo, de maneira particular. Também se explica a escolha da EST, pelo fato desta ferramenta ser de fácil aplicação, bem como pela possibilidade de tabular os dados de forma rápida, características importantes no dia a dia dos gestores da empresa.

Antes da aplicação da EST, compilou-se uma planilha eletrônica com o intuito de automatizar a tabulação dos dados e a geração dos resultados individuais em comparação aos do grupo estudado. Nesta planilha, foram colocadas todas as questões da EST e, formatadas as fórmulas para calcular os escores médios de cada dimensão, mostrando através de uma formatação condicional, símbolos para ajudar na visualização dos índices de satisfação de cada indivíduo, bem como um gráfico demonstrando a relação entre a satisfação do colaborador em comparação a do grupo, por cada segmento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste item, são descritos os resultados alcançados com a aplicação da pesquisa, bem como suas discussões e conclusões a respeito das análises efetuadas, iniciando pela identificação da empresa alvo da pesquisa, conforme pode ser visto a seguir.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA ALVO

A empresa alvo desta pesquisa é da área PET, que atua no mercado da Região Noroeste do Rio Grande do Sul há mais de 15 anos. Contava, no momento da pesquisa, com uma equipe composta por sete colaboradores, além dos proprietários que também trabalhavam nas rotinas da empresa. A empresa atuava em 4 segmentos, sendo eles a clínica veterinária, o *petshop*, o centro estético animal e, o laboratório veterinário, oferecendo aos seus clientes, serviços diferenciados como eletrocardiogramas, ultrassom com *doppler* colorido, ecocardiograma, transfusões sanguíneas, entre outros.

Isto posta, salienta-se que a equipe que compunha o quadro funcional da empresa necessitava ser multidisciplinar, tendo médicas veterinárias, biomédicas, administradores, técnicas de enfermagem, além de auxiliares veterinários. Desta forma, a busca pela satisfação dos colaboradores se apresentou como constante, uma vez que estes profissionais são capacitados para as funções que desempenham e que, o treinamento dos mesmos era realizado, na maioria das vezes, internamente.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação da pesquisa EST, os dados foram digitados nas respectivas planilhas e os resultados foram apurados, conforme o Quadro 4.

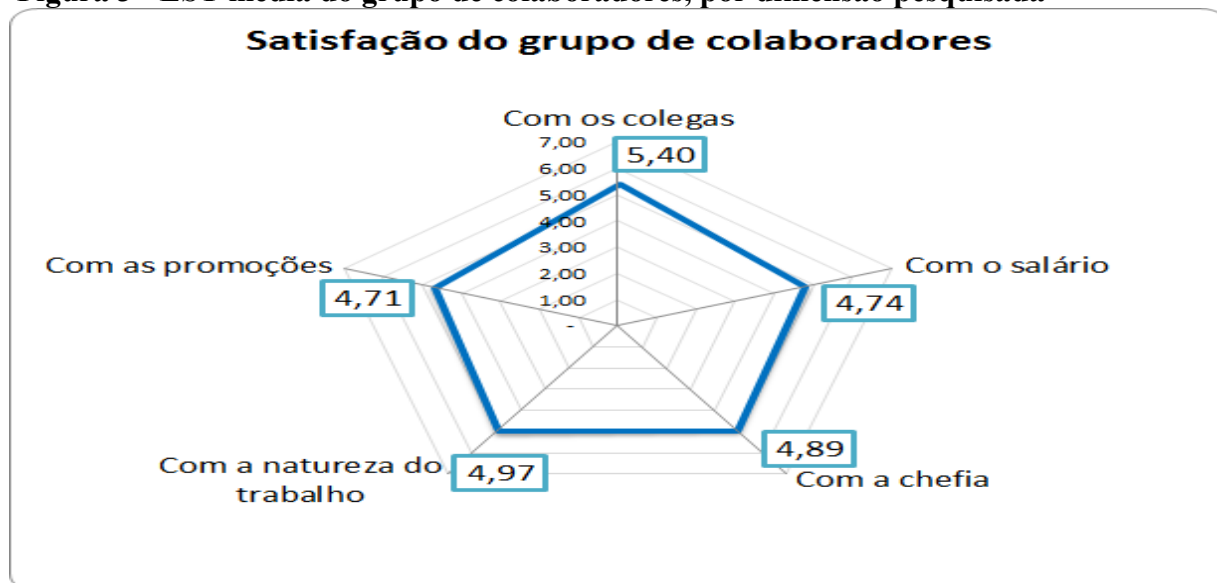
Quadro 4 - Médias das respostas dos colaboradores, por dimensão avaliada na EST

Nº	Colaborador	Respostas das dimensões				
		Colegas	Salário	Chefia	Trabalho	Promoções
1	Colaborador 1	5,80	5,00	5,00	5,00	5,00
2	Colaborador 2	5,80	5,00	5,00	5,20	5,40
3	Colaborador 3	5,00	3,20	4,60	4,40	3,20
4	Colaborador 4	5,80	5,00	4,80	5,60	5,60
5	Colaborador 5	5,80	5,00	5,00	5,00	5,00
6	Colaborador 6	5,00	5,00	5,20	5,00	4,80
7	Colaborador 7	4,60	5,00	4,60	4,60	4,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Assim, conforme as avaliações individuais, a partir do cálculo das médias nas cinco dimensões, foi possível chegar-se a uma avaliação geral da satisfação, representada na Figura 3, para cada dimensão avaliada.

Figura 3 - EST média do grupo de colaboradores, por dimensão pesquisada



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Pode-se visualizar, na dimensão “com os colegas”, que o nível alcançado foi 5,40, que na escala da EST, significa satisfeito. Já na dimensão “com o salário”, o nível percebido foi 4,74, significando indiferente. Ainda, nas dimensões “com a chefia”, “com a natureza do trabalho”, e “com as promoções”, os valores foram 4,89, 4,97, e 4,71, respectivamente, denotando ambos como indiferentes, segundo a escala EST. Isto demonstra que, em uma visão de grupo, os colaboradores apresentam um sentimento de indiferença perante a maioria das dimensões pesquisadas, conforme a Figura 4.

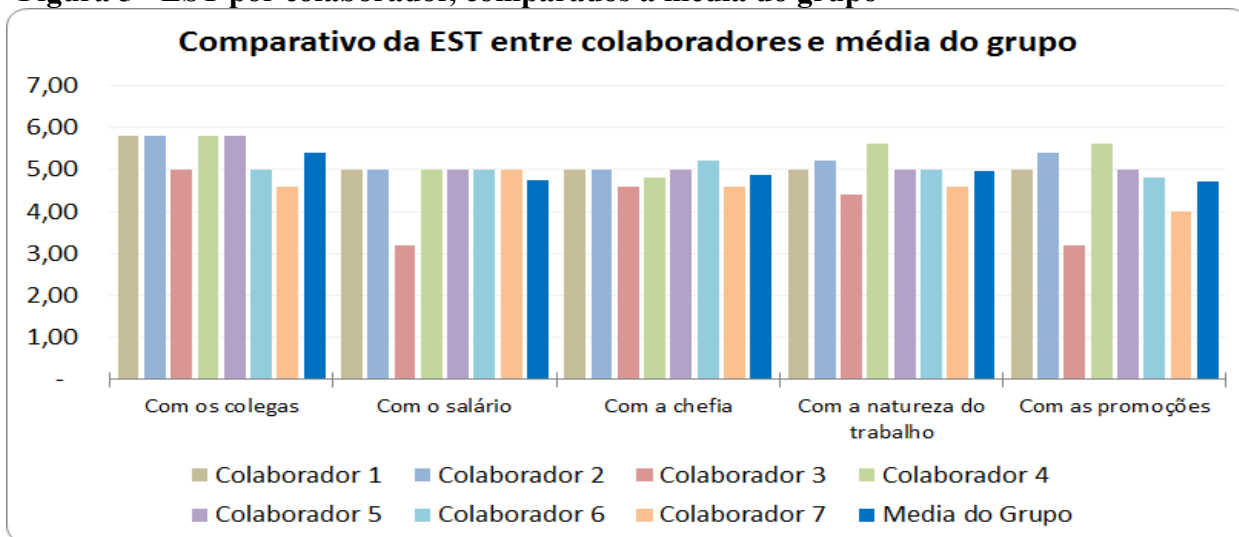
Figura 4 - Sentimento do grupo nas cinco dimensões da EST

✓	Satisfação com os colegas	Satisfeito
!	Satisfação com o salário	Indiferente
!	Satisfação com a chefia	Indiferente
!	Satisfação com a natureza do trabalho	Indiferente
!	Satisfação com as promoções	Indiferente

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Destaca-se que, na planilha formatada para tabulação dos dados da pesquisa, criaram-se campos com a função “formatação condicional”, o que facilitou a identificação por ícones coloridos para cada tipo de sentimento apurado. Isto posto, verificou-se que o sentimento de indiferença predominou os resultados, o que na visão dos gestores, não é bom. Segundo estes, o significado das respostas é de alerta, pois o grupo não está nem satisfeito, nem insatisfeito com a maioria das dimensões.

Todavia, as análises individuais também deveriam ter atenção. Assim, analisando a dimensão de satisfação com os colegas, verificou-se que somente o Colaborador 7 respondeu como indiferente, sendo que os outros seis colaboradores responderam como satisfeitos. Em relação a dimensão de satisfação com o salário, apenas um colaborador respondeu como insatisfeito, sendo que os outros seis colaboradores responderam como satisfeitos. Já, relacionando-se a dimensão de satisfação com a chefia, três colaboradores responderam como indiferentes, enquanto os outros quatro responderam como satisfeitos. Porém, quanto a satisfação com a natureza do trabalho, apenas dois colaboradores responderam como indiferentes, sendo que os restantes, responderam como satisfeitos. Finalmente, a satisfação com as promoções recebeu uma resposta insatisfeito, duas indiferentes e quatro como satisfeitos. Estas informações são mostradas graficamente na Figura 5.

Figura 5 - EST por colaborador, comparados a média do grupo

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Analisando o gráfico comparativo da EST entre os colaboradores e a média do grupo, percebe-se que apenas o colaborador 3 destoa do grupo, estando insatisfeito com duas das cinco dimensões pesquisadas, sendo elas a satisfação com o salário, e com as promoções, com notas abaixo de 4,00.

Sendo assim, propuseram-se estratégias para mudar estes resultados para, no mínimo, satisfeito até a próxima pesquisa, pré-agendada para novembro de 2014 pela gerência da empresa. Estas sugestões são apresentadas a seguir.

4.3 SUGESTÕES DE ESTRATÉGIAS PARA MELHORIA DA EST

A partir dos resultados apurados, foram construídas e sugeridas algumas estratégias, individuais e coletivas, objetivando o aumento do índice de EST nesta equipe. Entre estas estratégias, destacam-se as seguintes:

- Estudar e propor uma remuneração variável individual, a partir do cumprimento de metas pré-estabelecidas;
- Estudar e propor a participação nos resultados da empresa para o grupo;
- Aumentar as capacitações e treinamentos internos e externos para a equipe;
- Fomentar o aperfeiçoamento profissional, através de um plano de carreira que premie graus de instrução alcançados;

e) Promover maior integração da equipe através de eventos *in company*, como caminhadas, turismo, reuniões festivas, ações voluntárias, viagens, entre outras;

f) Proporcionar benefícios como vale alimentação, vale cultura, e bolsas de estudo.

Acredita-se que, a partir da implementação destas estratégias, seja possível o alcance de níveis mais altos de satisfação nos componentes da equipe estudada. Ainda, o fato de se obter um aumento na EST, certamente deverá causar atratividade de novos talentos para a equipe, melhorando assim, a qualidade dos profissionais que a compõe, bem como, o grau de comprometimento dos colaboradores com o resultado da empresa.

5 CONCLUSÃO

Sendo a empresa alvo da pesquisa uma empresa pequena e com poucos colaboradores, cabe destacar a facilidade de implantação da EST em negócios deste porte. Também é importante salientar a facilidade de tabulação dos dados da EST, a partir de uma planilha eletrônica, a qual foi criada especialmente para este fim pelos pesquisadores. A título de ilustração a respeito da agilidade que a referida planilha eletrônica proporcionou para a tabulação dos dados, o tempo destinado para inserir as respostas dos questionários foi inferior a 15min.

Sobretudo, as cinco dimensões que a EST apura através de suas questões, apresentam um horizonte com muitas possibilidades de diferentes perspectivas no que tange a implementação de diferentes ações com o objetivo de melhorias nos resultados obtidos. Como o objetivo desta pesquisa era medir o nível de satisfação de uma equipe integrante de uma empresa da área PET da região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, a partir do item 4, fica claro que este objetivo foi alcançado, pois utilizou-se a EST como ferramenta de avaliação da satisfação dos colaboradores da empresa alvo da pesquisa, obtendo-se os respectivos índices de satisfação das cinco dimensões estudadas.

A partir dos resultados apresentados pela tabulação dos dados da pesquisa, identificaram-se diferentes níveis de satisfação nos colaboradores, resultando em um diagnóstico médio de satisfação e de indiferença por parte do grupo como um todo, nas cinco dimensões que a ferramenta aborda. Isso possibilitou a sugestão de estratégias para que os gestores possam alcançar níveis de satisfação cada vez mais altos junto a sua equipe de trabalho.

Por fim, sugerem-se, a partir destas informações, novos estudos para dar continuidade ao trabalho de pesquisa. Entre estes, destacam-se: a utilização de ferramentas de gestão necessárias para implementação de cada uma das estratégias sugeridas; a análise de viabilidade de implantação das estratégias na empresa; e uma investigação, posteriormente a implantação das estratégias, a fim de medir novamente a EST para comprovar a relação entre a satisfação dos colaboradores e a efetividade das estratégias.

REFERÊNCIAS

- BUSSING, A. et al. A dynamic model of work satisfaction: qualitative approaches. **Human Relations**, 8, 1999. 999-1003. Disponível em: <<http://hum.sagepub.com/content/52/8/999.short>>. Acesso em: 24 jun. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- IBC. Conceito de Comportamento Organizacional. **Instituto Brasileiro de Coaching**, 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/conceito-de-comportamento-organizacional/>>. Acesso em: 15 abr. 2016.
- JOHNS, G. The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. **ACADEMY MANAGEMENT REVIEW**, 2, 2006. 386-408. Disponível em: <http://amr.aom.org/content/31/2/386.short>. Acesso em: 21 jun. 2015.
- KAUARK, F. D. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarun, 2010.
- LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. D. Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. **REGE**, São Paulo, 19, n. 2, 2012. 281-298. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/1141.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2015.
- MARQUEZE, E. C. M. C. R. D. C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Rev. bras. saúde ocup. [online]**, 30, n. 112, 2005. 69-79. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2015.

- MELLO, L. H. F. D. **Uma avaliação do impacto do treinamento na produtividade do trabalho**. Fundação Getúlio Vargas. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Rio de Janeiro, p. 138. 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4239/Luciana%20Heringer.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 21 dez. 2016.
- PETTY, M. M.; MCGEE, G. W.; CAVENDER, J. W. A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. **Academic of Management Review**, 9., 1984. 712-721. Disponível em: <http://amr.aom.org/content/9/4/712.full.pdf+html>. Acesso em: 15 dez. 2016.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SANTOS, R. D. C. **Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2007.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TZINER, A. et al. Organizational perceptions, leadership and performance in work settings: do they interrelate? **Rev. psicol. trab. organ. [online]**, 3, 2011. 205-211. Disponível em: <<http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v27n3/v27n3a5.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2015.
- VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.
- VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.