

## Satisfação no Trabalho: Uma Pesquisa Aplicada ao Ramo do Comércio Varejista

### Job Satisfaction: A Research Applied to The Field of Retail Trade Branch

**Luiz Gustavo Guerra**

FMP/FASE

Petrópolis, RJ, Brasil.

gu\_guerra@hotmail.com

**Rovena Lopes Paranhos**

FMP/FASE

Petrópolis, RJ, Brasil.

rovena@fmpfase.edu.br

#### RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar a satisfação no trabalho em uma empresa do setor de comércio varejista de calçados e acessórios, identificando impactos dessa satisfação nos processos de trabalho de forma a subsidiar melhorias contínuas na gestão organizacional. O pressuposto metodológico foi o da pesquisa-ação e o procedimento utilizado para a coleta de dados foi a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), que é uma medida multidimensional do comportamento organizacional, construída e validada para a população brasileira. É uma escala intervalar de concordância do tipo Likert, com sete níveis de concordância e composta por 25 itens, distribuídos em cinco dimensões. Foram encontrados os seguintes resultados: relativamente satisfeitos com a chefia (5,61), com os colegas (5,59), com a natureza trabalho (5,28); indiferentes em relação à satisfação com as promoções (4,86) e insatisfeitos em relação ao salário (3,86). Esses dados sugerem que os trabalhadores estão relativamente satisfeitos no trabalho, exceção feita à insatisfação com o salário e relativa indiferença com as promoções patrocinadas pela empresa; o que aponta para a necessidade de intervenção corretiva da gestão nessas duas dimensões, de modo que impactos organizacionais negativos não se estabeleçam.

**Palavras-chave:** satisfação no trabalho; comportamento organizacional; gestão estratégica de pessoas.x

#### ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the job satisfaction of employees in the retail sector of footwear and accessories, identifying impacts of satisfaction in the form of work processes to support continuous improvements in organizational management. The methodological assumption was the action research and the procedure used for data collection was the Escala de Satisfação no Trabalho/ Job Satisfaction Scales (EST), which is a multidimensional measure of organizational behavior, constructed and validated for the Brazilian population. It is an interval scale of agreement Likert, with 7 levels of agreement and consists of 25 items distributed in 5 dimensions. The following results were found: relatively satisfied with the leadership (5.61), with colleagues (5.59), with nature work (5.28); indifferent to satisfaction with promotions (4.86) and dissatisfied in relation to the salary (3.86). These data suggest that workers are relatively satisfied at work, except for the dissatisfaction with salary and relative indifference with promotions sponsored by the company; which points needs corrective management action in these two dimensions so that negative organizational impacts are not prevail.

**Keywords:** job satisfaction; organizational behavior; human resources strategic management.

## INTRODUÇÃO

Fui inspirado [...] a esboçar um hino à inteligência, à peculiaridade, à beleza e ao horror do ambiente de trabalho moderno, assim como à sua extraordinária pretensão de, junto com o amor, ser capaz de nos oferecer a origem capital do sentido da vida (DE BOTTON, 2009, p. 30).

A transformação no mundo do trabalho, operada em maior escala e intensidade a partir do final do século passado, e que configura a passagem do modo de produção industrial para o modo de produção fundado, sobretudo, no conhecimento, vem determinando de forma irrevogável consequente transformação nas relações de trabalho.

Nesse novo cenário, trabalhadores ontem submissos, passivos e meramente executores, hoje são instados constantemente a serem parceiros, ativos e tenazmente pensantes. O foco de ontem era a reprodução, o imperativo de hoje é a inovação. À parte considerações mais que legítimas e necessárias acerca de se estar em um novo paradigma de mundo ou se apenas se procede a uma reforma no velho e tradicional paradigma (SANTOS, 2011), fato é que no mundo do trabalho tem-se experimentado a introdução de algumas mudanças que merecem análises mais detalhadas.

Assim, o trabalhador de hoje, considerado como o mais fundamental – alguns reputam como único – recurso competitivo de uma organização, deixa de ser gerido apenas como custo e passa a sê-lo como investimento. Esse substancial e significativo deslocamento gera, por consequência, outro deslocamento não menos impactante. As custosas operações burocráticas da gestão de pessoas, características das relações de trabalho industriais de ontem, dão lugar hoje a relações de trabalho em que o trabalhador, considerado como capital intelectual, deve estar plenamente satisfeito com o trabalho que executa.

Nesse sentido, atualmente, um dos maiores desafios para as organizações é manter seus trabalhadores satisfeitos, motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais. A fundamentar essa empreitada, do ponto de vista do conhecimento científico, está a disciplina dedicada ao estudo do comportamento organizacional, ou mais precisamente comportamento humano nas organizações. O referido campo de conhecimento tem por finalidade precípua analisar as influências e os impactos que os indivíduos, os grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento humano nas organizações com vistas a melhorar a eficácia, a eficiência e a efetividade organizacionais. Para tanto, tem como foco a melhoria da produtividade, o incremento da cidadania organizacional, a redução dos índices de rotatividade e de absenteísmo da força de trabalho e, sobretudo, a satisfação no trabalho (ROBBINS; JUDGE & SOBRAL, 2010). Dessa forma,

identificar e compreender as variáveis que atuam diretamente ao nível de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho torna-se uma prioridade, senão uma necessidade, para as organizações que pretendem alcançar um desenvolvimento sustentável e sustentado em longo prazo.

Isso porque sempre se considerou, um tanto leigamente, que trabalhadores mais satisfeitos são propensos a serem mais produtivos. Hoje, entretanto, o que antes se pensava em termos de constatação meramente empírica já encontra evidências científicas: indivíduos mais satisfeitos no trabalho e tratados de forma justa desenvolvem mais propensão aos comportamentos de cidadania organizacional, superando as expectativas acerca das atribuições que lhes são confiadas (ROBBINS; JUDGE & SOBRAL, 2010). Ainda, igualmente, há evidências científicas de que a satisfação no trabalho é capaz de reduzir a exaustão emocional, quando esta é fruto do processo de trabalho; é capaz também de reduzir a despersonalização decorrente de processos de estresse ocupacional; e, inversamente, é capaz de aumentar a realização profissional (SÁ; MARTINS-SILVA & FUNCHAL, 2014).

Desta feita, uma breve revisão da literatura sobre satisfação no trabalho indica que entre os anos de 2002 e 2016, 511 estudos foram publicados na base de dados da American Psychological Association (APA), mas somente 55 na base de dados do Scielo Brasil. Nesta última, a maior parte está ligada a áreas de estudos do comportamento humano, indicando que as áreas de gestão, embora grandes interessadas, ainda não contribuíram com o estudo do tema de forma intensiva. Por conseguinte, e dadas as possíveis contribuições teóricas e pragmáticas que investigações dessa natureza podem gerar para a área da gestão organizacional, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a satisfação no trabalho de trabalhadores de um grupo empresarial do setor de comércio varejista de calçados e acessórios, com sede na cidade de Três Rios, RJ, de forma a subsidiar melhorias contínuas na gestão organizacional.

### **SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UMA REVISÃO CRONOLÓGICA DA LITERATURA**

O trabalho assumiu, ao longo da história, diferentes concepções e lugares na vida social, por certo, de acordo com e em resposta às demandas específicas de cada sociedade em seu devir. Hoje é fato que se admite sua centralidade na vida dos sujeitos contemporâneos (ROSSO apud SPURK & MERCURE, 2005), não raro à excessiva precariedade de suas condições (ANTUNES; ROSSO apud SPURK & MERCURE, 2005), mas também se admite que é capaz de permitir compensações reais aos trabalhadores que a ele garantem disponibilidade psicológica e sentimento de perenidade, à medida que os tornam socialmente úteis (CLOT, 2006).

É precisamente nessa dimensão psicológica do trabalho que se inscreve a satisfação que o trabalhador pode auferir com o trabalho que executa. Como variável do ambiente organizacional, a

satisfação no trabalho é concebida de formas diferentes, não havendo consenso sobre uma única concepção. Em que pese, todavia, que por meio de uma cronologia do conceito se possa perceber que há nele crescente complexidade, à medida que, de início estabelecido somente como uma emoção, vai sendo ampliado até ser definido como uma atitude em relação ao trabalho.

Assim, Hoppock (apud AZIRI, 2011), já em 1935 definia a satisfação no trabalho como uma combinação de fatores psicológicos, fisiológicos e de circunstâncias ambientais que levam o trabalhador a se sentir realizado com o trabalho que executa.

Nessa mesma direção, mas dando ao conceito maior precisão, Locke (apud MARQUEZE & MORENO, 2005) entende ser a satisfação no trabalho uma emoção positiva de bem-estar que resulta da avaliação feita pelo trabalhador acerca de seu trabalho ou da realização dos seus valores, alcançada por meio desse trabalho. Essa avaliação, se positiva, gera satisfação e, se negativa, gera insatisfação com o trabalho, sendo ambos esses estados as extremidades indissociáveis de um único e mesmo contínuo. Dessa forma, a satisfação no trabalho é capaz de afetar o comportamento e a saúde física e mental do trabalhador. Cabe ressaltar, a respeito, que recentemente evidências de uma relação inversa entre satisfação e sofrimento no trabalho e entre satisfação e estresse ocupacional estão sendo descobertas; isto é, supõe-se que baixos índices de satisfação com o trabalho podem acarretar altos níveis de sofrimento mental, induzindo o desenvolvimento de doenças ocupacionais (MARTINS & SANTOS, 2006).

Durante muito tempo, o conceito de satisfação no trabalho esteve associado ao conceito de motivação, caminhando juntos na maioria das teorias que abrangiam os fenômenos do comportamento humano no ambiente de trabalho, em especial quando abordado em suas características individuais. Pode-se identificar essa associação na teoria da motivação-higiene de Herzberg, Mausner e Snyderman em 1959, na teoria de satisfação de necessidades de Vroom em 1964, e na teoria de expectativas e instrumentalidade de Hackman e Porter em 1971 (SIQUEIRA, 2008).

Quando nas décadas de 1970 e 1980 o conceito de atitude começa a ganhar terreno nos estudos sobre o comportamento humano (SIQUEIRA, 2008), a satisfação no trabalho passa a ser entendida e considerada como atitude. Isso porque se começou a questionar a natureza meramente afetiva desse conceito, passando-se a advogar que a dimensão cognitiva subjacente à sua manifestação e mensuração é igualmente determinante para a satisfação no trabalho. Desse modo, passa a ser definida como uma variável de atitude capaz de refletir como um trabalhador se sente em relação ao trabalho que executa, seja nos aspectos mais gerais, seja nos aspectos mais específicos desse trabalho (SPECTOR; WEISS apud TAMAYO et al., 2004).

Nesse ponto, em uma necessária digressão, cabe esclarecer que atitude é um constructo psicológico definido como uma organização duradoura de crenças e cognições, carregadas de carga afetiva pró ou contra um sujeito/objeto social e que predispõe a um comportamento coerente com as cognições e afetos relativos a este sujeito/objeto (ROBBINS; JUDGE & SOBRAL, 2010). Assim, é constituída por três componentes: um componente cognitivo, um componente afetivo e um componente comportamental, e tem como função orientar a relação entre o indivíduo e o ambiente que o inscreve e circunscreve, permitindo a expressão de si e a manutenção da autoestima. Pode-se dizer que ela se infere do produto entre as possibilidades subjetivas de encontrar atributos no objeto e o valor atribuído a cada um desses atributos, podendo mesmo se expressar pela fórmula matemática:  $Atitude = \sum \text{expectativa} \times \text{valor}$  (CAVAZZA, 2008). Evidências apontam para o fato de que trabalhadores com autoavaliações mais positivas de si tendem a apresentar níveis mais altos de satisfação no trabalho, e essa relação é mediada pelas percepções das características intrínsecas ao próprio trabalho (JUDGE; BONO & LOCKE apud TAMAYO, 2004).

Isto posto, e considerando a cada vez mais preponderante noção de capital humano que domina o mundo do trabalho já nas primeiras décadas deste século, a satisfação no trabalho, acompanhando essa tendência, passa a ser entendida como um dos múltiplos conceitos a explicar o vínculo que o trabalhador estabelece com seu trabalho. Desse modo, passa a ser concebida, também, como variável resultante do impacto do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador, sendo considerada, junto ao conceito de envolvimento com o trabalho e o conceito de comprometimento organizacional afetivo, como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Os impactos e consequências da satisfação no trabalho podem ser identificados em vários processos organizacionais. Nesse sentido, há concepções que vinculam a satisfação no trabalho à capacidade para contratar e reter pessoas qualificadas, a problemas como absenteísmo e rotatividade e a queixas diversas por parte dos trabalhadores (VECCHIO, 2008; BORGES, 2013); ao grau de prazer que um trabalhador sente com seu cargo (MUCHINSKY, 2004); ao comprometimento organizacional, estresse ocupacional, clima organizacional, desempenho, modernidade organizacional e, novamente, ao absenteísmo e à rotatividade (TRALDI & DEMO, 2012); à cidadania organizacional, e à qualidade de vida no trabalho (TAMAYO, 2004). Assim, cada um desses processos seria impactado, direta e indiretamente, sofrendo consequências, positivas ou não, da satisfação no trabalho.

No Brasil, em particular, estudos evidenciam com bastante propriedade a vinculação da satisfação no trabalho a fatores do contexto sócio-organizacional como valores organizacionais, percepções de justiça, de suporte e de reciprocidade resultantes das relações estabelecidas entre empregados e

empregadores. Nesse caso, a satisfação no trabalho é identificada como um sentimento diretamente impactado por políticas e práticas gerenciais (SIQUEIRA, 2008).

Cabe ressaltar que tamanha distensão do conceito pode ser determinada por tratar-se de um fenômeno subjetivo que varia de trabalhador para trabalhador, para o mesmo trabalhador ao longo do tempo, de circunstância para circunstância, e que está constantemente sujeito a influências tanto internas quanto externas do ambiente de trabalho (FRASER, 1983apud MARTINEZ & PARAGUAY, 2003).

Em que pese serem muitas e diferentes essas possibilidades de concepção acerca da satisfação no trabalho, como variável do ambiente organizacional supõe-se que uma maior satisfação no trabalho, isenta de ansiedade e medo, faz com que o trabalhador encontre significado em sua atividade laboral e apresente atitudes positivas de enfrentamento à vida (DEJOURS; SELIGMANN-SILVA apud MARQUEZE & MORENO, 2009). Por conseguinte, esse fenômeno firma-se como central para a gestão do trabalho uma vez que, pressupõe-se, retroage significativamente sobre o desempenho organizacional geral, impactando-o positiva ou negativamente.

Destarte, e com o objetivo de melhor entender a miríade de possibilidades de compreensão e aplicabilidade organizacional dessa variável, a seguir está um quadro que discrimina três grandes grupos de fatores organizacionais – situacionais, individuais e de interação social – que afetam diretamente a satisfação no trabalho e as respectivas proposições teóricas que os fundamentam. Trata-se, aqui, de uma breve compilação destinada apenas a discriminar as muitas concepções teóricas que, direta ou indiretamente, tratam do fenômeno da satisfação no trabalho e das dimensões a ele respectivamente relacionadas.

### Quadro 1 – Dimensões organizacionais que afetam a satisfação no trabalho

DIMENSÕES	CONCEITO-CHAVE	AUTORES DE REFERÊNCIA
Situacionais	Características da função	Herzberg, 1959
		Hackman & Holdham, 1975
		White & Mitchell, 1979
	Características do processo de tomada de decisão	Griffin, 1981
		Alutto & Achito, 1974
		Schuller, 1977
	Características do reforço	Griffin & Bateman, 1980
		Petterson, 1984
Porter & Lawler, 1968		
Individuais	Discrepância entre expectativas e resposta da organização	Heneman & Scwab, 1979
		Lawler, 1981
Interação social	Comparação social	Henemam, 1985
		Homans, 1961
		Adams, 1965
	Processamento social da informação	Runciman, 1966
		Aasch, 1952
		Salancick & Pfeffer, 1978
	Cultura organizacional	O'Reilly & Caldwell, 1979
		Geertz, 1973
		Schneider, 1975
	Schein, 1985	

Fonte: Adaptado de Lima et al. (1995, p. 102).

Avaliar, pois, a satisfação no trabalho, de forma a garantir sua aplicabilidade à gestão organizacional mais competente no aproveitamento do capital intelectual de que dispõe, implica avaliar as diferentes dimensões que lhe são constitutivas e que, apesar das muitas concepções teóricas existentes, se mantêm constantes ao longo dos anos. São elas a satisfação com: o salário, os colegas de trabalho, a chefia, as promoções e o próprio trabalho (SIQUEIRA, 2008). Buscando estabelecer uma aproximação com as dimensões antes relacionadas, a satisfação com o salário e com as promoções integram a dimensão individual; a satisfação com os colegas de trabalho integra a dimensão da interação social e a satisfação com o próprio trabalho e com a chefia integram a dimensão situacional; muito embora essa atribuição seja fluida e haja corrente intercâmbio e interdependência entre tais dimensões.

Isso implica, por consequência, que cuidados teórico-metodológicos devem ser observados quando das utilizações pretendidas do conceito, de vez que podem ensejar equívocos consideráveis. É o que se verá na pesquisa levada a termo sobre a questão.

## **A PESQUISA: PRESSUPOSTOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A aludida pesquisa foi desenvolvida em um grupo empresarial familiar que atua no segmento do comércio varejista de calçados, fundado em 1978 no estado do Rio de Janeiro. Tem matriz e quatro lojas estabelecidas na cidade de Três Rios, além de uma loja em cada uma das seguintes cidades: Além Paraíba, Barra do Piraí, Barra Mansa e Paraíba do Sul. A missão da empresa contempla a oferta de produtos e serviços com qualidade e inovação, a construção de relacionamentos duradouros, a geração e distribuição de satisfação e prosperidade. Entre os valores que assume está o crescimento de forma sustentável, com ética, compromisso e reconhecimento.

À época da pesquisa, o grupo contava com 143 empregados, assim distribuídos: 8 gerentes, 15 estoquistas, 41 crediariastas e 79 vendedores, todos integrantes da população pesquisada. Em relação ao gênero, essa população estava constituída por 91 homens, o que representa 63,63% do total de empregados, e 52 mulheres, o que representa 36,37% desse total. Em relação à escolaridade, 57,34% possuíam 2º grau completo; 26,57% possuíam 2º grau incompleto; 11,89% possuíam 1º grau completo e apenas 4,2% possuíam 1º grau incompleto. Em relação à idade, 48,25% dessa população estava na faixa etária compreendida entre 18 a 29 anos; 27,97% estava na faixa etária compreendida entre 30 e 39 anos; 15,38% estava na faixa etária compreendida entre 40 e 49 anos; 8,40% estava na faixa etária compreendida entre 50 e 59 anos. E em relação ao tempo de vínculo com a empresa, 27,27% dos empregados lá estavam há um ano; 37,07% entre um e dois anos e 35,66% há mais de dois anos. Em relação à rotatividade desses empregados, o índice médio era da ordem de 7,5% ao ano. E o índice de absenteísmo era da ordem de 0,81% ao ano.

A coleta de dados junto a essa população foi realizada entre os meses de maio e junho de 2015, tendo os proprietários da organização previamente analisado e aprovado a pesquisa e todos os empregados consentido em dela participar.

Do ponto de vista metodológico, trata-se de pesquisa aplicada e de natureza exploratória; aplicada porque estudou e buscou analisar a questão em um contexto organizacional específico; exploratória, porque buscou maior familiaridade e conhecimento acerca do tema (MASCARENHAS, 2012). O pressuposto que fundamentou o trabalho foi a pesquisa-ação, na medida em que este tipo de método contempla a interação entre os pesquisadores e as pessoas envolvidas nas situações investigadas, procura diagnosticar um problema específico em uma situação determinada com a finalidade de alcançar um resultado prático e sem a pretensão de estabelecer enunciados científicos generalizáveis (NOVAES & GIL, 2009).

Em relação aos procedimentos metodológicos, há que se observar que, dadas a abrangência, as necessidades e mesmo as oportunidades que o tema suscita, várias escalas já foram propostas para avaliação da satisfação no trabalho. Algumas delas: Job Satisfaction Survey (JSS) (SOUZA; MILANI & ALEXANDRE, 2015); Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23) (CARLOTTO & CÂMARA, 2008); Escala de Lorber e Skela-Savic (FERRAZ & LOPES, 2015); Escala de Satisfação no Trabalho (EST) (MARTINS & SANTOS, 2006).

Esta última – a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) – foi a escolhida como instrumento para a pesquisa, uma vez que construída e validada no Brasil e composta pelas cinco dimensões mais constantes que constituem a satisfação no trabalho e já anteriormente apontadas. É uma escala intervalar de concordância do tipo Likert, com sete níveis pontuais e que em sua versão completa – o tipo aqui utilizado na íntegra – é composta por 25 itens distribuídos em cinco diferentes dimensões: satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções. Cada dimensão é composta por cinco itens, totalizando, assim, os 25 itens antes mencionados (Quadro 2).

#### **Quadro 2 – Escala de Satisfação no Trabalho (EST)**

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas 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	
( )	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
( )	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
( )	Com o número de vezes que fui promovido nesta empresa.
( )	Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
( )	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
( )	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
( )	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
( )	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
( )	Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
( )	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
( )	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
( )	Com o meu salário comparado ao custo de vida.
( )	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
( )	Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.

( )	Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa no final de cada mês.
( )	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
( )	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
( )	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
( )	Com o entendimento entre mim e meu chefe.
( )	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
( )	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
( )	Com a maneira como meu chefe me trata.
( )	Com a variedade de tarefas que realizo.
( )	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
( )	Com a capacidade profissional do meu chefe.

Fonte: Siqueira, 2008.

A dimensão satisfação com os colegas inclui comportamentos de contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho (itens de números 1, 6, 14, 17 e 24). A dimensão satisfação com o salário inclui comportamentos de contentamento com o salário percebido, quando comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com a capacidade profissional, com os esforços necessários à realização dos trabalhos e com o custo de vida (itens de números 5, 8, 12, 15 e 21). A dimensão satisfação com a chefia inclui comportamentos de contentamento com a organização e capacidade profissional do líder, com o interesse que ele apresenta pelo trabalho dos subordinados e pelo entendimento com esses subordinados (itens de números 2, 9, 19, 22 e 25). A dimensão satisfação com a natureza do trabalho inclui comportamentos de contentamento com o interesse despertado pelas tarefas a serem executadas, com a capacidade dessas tarefas em absorverem o trabalhador e com o grau de variedade que apresentam (itens de números 7, 11, 13, 18 e 23). A dimensão satisfação com as promoções inclui comportamentos de contentamento com o número de vezes em que se receberam promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a forma e com o tempo em que são realizadas essas promoções (itens de números 3, 4, 10, 16 e 20) (SIQUEIRA, 2008).

O cálculo para cada uma dessas cinco dimensões da escala deve ser obtido por escores médios, somando-se os valores assinalados pelos respondentes nos itens que compõem cada dimensão e dividindo-se o resultado dessa soma pelo número de itens da dimensão. O resultado final deve estar entre um e sete pontos, considerando que a escala intervalar é de sete pontos (SIQUEIRA, 2008).

Os parâmetros avaliativos são: valores entre cinco e sete pontos tendem a indicar satisfação; valores entre um e 3,9 pontos tendem a indicar insatisfação; e valores entre quatro e 4,9 pontos tendem a indicar indiferença, isto é, nem satisfação, nem insatisfação (SIQUEIRA, 2008). Ressalta-se, aqui, que

não houve modificação de qualquer dimensão, item, parâmetros avaliativos ou outros dados, de forma a se garantir em absoluto os indicadores psicométricos da escala.

## RESULTADOS

Considerando que a pesquisa envolveu todas as unidades da empresa pesquisada (que são oito ao todo), bem como todos os empregados por ela contratados (143 ao todo, distribuídos em quatro categorias profissionais: gerentes, crediariastas, estoquistas e vendedores), os resultados seguem apresentados, primeiro em relação às unidades da empresa, segundo no tocante às categorias profissionais e, terceiro e último, em relação ao índice geral de satisfação no trabalho apresentado pela empresa.

Assim, em relação às unidades da empresa, de modo geral, pode-se inferir que em todas elas, no que tange às dimensões referentes aos colegas, à chefia e à natureza do trabalho, há um relativo grau de satisfação dos trabalhadores. Relativo porque a satisfação não foi classificada em níveis muito altos, isto é, valores próximos ao nível máximo que é sete pontos. No que tange à dimensão promoções, à exceção das unidades B e F que apresentam relativa satisfação, as demais unidades se mostram indiferentes. Por fim, em relação à dimensão salários, novamente à exceção das unidades B e F que apresentam indiferença a respeito, pode-se inferir que as demais unidades estão insatisfeitas (Tabela 1). Em uma primeira conclusão parcial, percebe-se que as unidades B e F se destacam das demais quando se tem em conta que seus empregados, na totalidade, expressam satisfação no trabalho que executam na empresa; o que pode servir de modelo para análises mais detalhadas a respeito por parte da equipe gestora da empresa, com o objetivo de investigar quais fatores vem garantindo esse estado de satisfação que não se repete nas demais unidades.

**Tabela 1 – Satisfação no trabalho nas oito unidades da empresa**

SATISFAÇÃO COM...	UNIDADES DA EMPRESA (Valores expressos em escores brutos)							
	A	B	C	D	E	F	G	H
OS COLEGAS	5,65	5,68	5,40	5,42	5,62	6,06	5,49	5,40
O SALÁRIO	3,96	4,25	3,86	3,72	3,75	4,35	3,56	3,41
A CHEFIA	5,65	5,88	5,43	5,37	5,52	5,96	5,59	5,47
A NATUREZA DO TRABALHO	5,20	5,73	5,25	5,15	5,25	5,52	5,08	5,06
AS PROMOÇÕES	4,86	5,68	4,61	4,80	4,80	5,53	4,64	4,15
TOTAIS	5,06	5,44	4,98	4,89	4,98	5,48	4,87	4,69

Fonte: os autores.

Em relação às categorias profissionais pesquisadas e que constituem a empresa, pode-se inferir que são os vendedores os que apresentam níveis de satisfação mais baixos, seguidos pelos crediariastas; gerentes e estoquistas, ao contrário, são os que apresentam níveis relativamente mais altos de satisfação no trabalho. Ainda há que se destacar que são os vendedores os insatisfeitos com o salário percebido, tendendo os gerentes, os crediariastas e os estoquistas a se tornarem igualmente insatisfeitos, de vez que estão no limite inferior de indiferença quanto aos salários percebidos (Tabela 2).

Em uma segunda conclusão parcial, a categoria profissional dos vendedores, central e basilar ao negócio da empresa — que é o comércio varejista —, carece de atenção especial por parte da equipe gestora, na medida em que, exceção feita ao relacionamento com os colegas, apresenta-se insatisfeita ou indiferente em todas as demais dimensões avaliadas. Situação que pode comprometer, caso não revertida, o desempenho geral da empresa, uma vez que tende a impactar negativamente na eficácia, na eficiência e na efetividade da organização.

**Tabela 2 – Satisfação no trabalho nas quatro categorias profissionais da empresa**

SATISFAÇÃO COM...	CATEGORIAS PROFISSIONAIS (Valores expressos em escores brutos)			
	Gerentes	Crediariastas	Estoquistas	Vendedores
OS COLEGAS	5,98	5,27	5,94	5,17
O SALÁRIO	4,03	4,08	4,05	3,27
A CHEFIA	6,23	5,28	6,05	4,87
A NATUREZA DO TRABALHO	5,93	5,00	5,49	4,71
AS PROMOÇÕES	5,50	4,72	5,05	4,17
TOTAIS	5,53	4,87	5,31	4,43

Fonte: os autores.

Por último, em relação à empresa em sua totalidade, confirma-se a insatisfação com os salários, a indiferença a respeito das promoções e a relativa satisfação com os colegas, com a chefia e com a natureza do trabalho. No geral, há na empresa um índice limítrofe de satisfação no trabalho; limítrofe porque tende à indiferença (Tabela 3).

Em uma terceira e última conclusão parcial, essa situação limítrofe identificada, mais uma vez, se não revertida, pode provocar, principalmente, aumento nos índices de absenteísmo e de rotatividade e a queda nos índices de produtividade que ainda se mantêm baixos, além de poder impactar

negativamente em todos os fatores antes mencionados e que estão direta e indiretamente relacionados com os níveis de satisfação no trabalho.

**Tabela 3 – Índice geral de satisfação no trabalho na empresa**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>ÍNDICE (Valores expressos em escores brutos)</b>
SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS	5,59
SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO	3,86
SATISFAÇÃO COM A CHEFIA	5,61
SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO	5,28
SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES	4,86
TOTAL	5,04

Fonte: os autores.

Esses resultados não são, sob qualquer hipótese, generalizáveis. Intentam tão somente responder a questões de um contexto organizacional específico; embora possam contribuir com mais evidências a respeito do tema.

## **CONCLUSÃO**

À guisa de conclusão, e a partir dos resultados apresentados, considerações teóricas, metodológicas e empíricas cabem ser feitas.

Do ponto de vista teórico, pode-se dizer que a pesquisa valida as concepções científicas acerca da satisfação no trabalho, em especial e sobretudo, aquelas que dizem respeito aos impactos e influências que essa satisfação exerce sobre o absenteísmo, a rotatividade e a produtividade. Isso porque a empresa pesquisada não registra índices elevados de absenteísmo e rotatividade; o que, pode-se inferir, esteja relacionado à relativa satisfação no trabalho confirmada pelos empregados. Em relação aos índices de produtividade, mesmo face à crise ora instalada na economia do país, a empresa segue com índices crescentes ao longo dos últimos meses. Há de se supor que, muito embora haja uma insatisfação em relação aos salários percebidos e às promoções efetivadas, esses índices estão assim se mantendo em razão da possibilidade de os empregados encontrarem satisfação nas demais dimensões que envolvem as situações do trabalho na empresa.

Do ponto de vista metodológico, cabe destacar que o instrumento utilizado cumpre os objetivos a que se destina, na medida em que, como avaliação psicométrica que é, permite avaliar atitudes

frente a situações específicas, além de ser de fácil e rápida aplicação, o que possibilita maior celeridade e precisão à pesquisa.

Do ponto de vista empírico, a aplicabilidade dos resultados aos processos de gestão da empresa, em especial aos processos de gestão de pessoas, é extensa, objetiva e de valor indiscutível. De forma geral, ao avaliar atitudes frente a situações de trabalho, permite maior proximidade com aqueles que formam o capital intelectual da empresa e maior conhecimento acerca de suas reais necessidades no tocante ao trabalho que executam. De forma específica, ao indicar precisamente as dimensões em que há satisfação e insatisfação no trabalho, permite que intervenções precisas sejam planejadas e desenvolvidas no sentido, principalmente, de reverter os problemas de insatisfação identificados – salários percebidos e promoções efetivadas.

Por último, os resultados encontrados possibilitam afirmar, com o respaldo e a partir das evidências científicas aqui discriminadas, que a gestão de pessoas da empresa em questão deve proceder efetivamente em relação à remissão dos problemas que estão a gerar a insatisfação e a indiferença apontadas, bem como deve incrementar continuamente os aspectos que vêm gerando a satisfação no trabalho, sob pena de, se assim não o fizer, possivelmente vir a enfrentar dificuldades em relação a questões como o absenteísmo, a rotatividade e a queda nos índices de produtividade geral.

Por fim, não deixando de lembrar que a satisfação no trabalho é revestida de uma inevitável transitoriedade, e retornando a De Botton (2009) que, de início, alertou-nos para a facticidade do trabalho como fenômeno que está, junto com o amor, na origem capital do sentido da vida, com ele se conclui que, ao levar a termo uma pesquisa como a aqui apresentada

[...] pelo menos nosso trabalho terá nos distraído; terá nos oferecido uma bolha perfeita na qual podemos investir nossa esperança de perfeição, terá concentrado nossas incomensuráveis angústias em alguns objetivos relativamente pequenos e conquistáveis, terá nos dado um senso de maestria, terá nos deixado respeitosamente cansados, terá colocado comida em nossa mesa. Ele terá nos afastado de problemas maiores (DE BOTTON, 2009, p. 324).

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2001.
- AZIRI, B. "Job satisfaction: a literature review". **Management Research and Practice**, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania vol. 3, issue 4, 2011, p. 77-86.
- BORGES, R. "Are public officials really less satisfied than private sector workers? A comparative study in Brazil". **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro 47(6), nov./dez. 2013, p. 1477-1496.
- CARLOTTO, M. S. & CÂMARA, S. G. "Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23)". **Psico-USF**, São Paulo, v. 13, n. 2, jul./dez. 2008, p. 203-210.
- CAVAZZA, N. **Psicologia das atitudes e das opiniões**. São Paulo: Loyola, 2008.
- DE BOTTON, A. **Os prazeres e desprazeres do trabalho**. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.
- CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- FERRAZ, R. R. N. & LOPES, E. L. "Satisfação no trabalho: comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais". **Revista portuguesa e brasileira de gestão**, Rio de Janeiro, jan./abr., 2015, p. 37-47.
- LIMA, M. L.; MONTEIRO, M. B. & VALA, J. "A satisfação organizacional: confronto de modelos". In: VALA, J.; MONTEIRO, M. B.; LIMA, L. & CAETANO, A. (orgs). **Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas**. Oeiras, PT: Celta, 1995.
- MARQUEZE, E. C. & MORENO, C. R. de C. "Satisfação no trabalho: uma breve revisão". **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 30 (112), 2005, p. 69-79.
- MARTINEZ, M. C. & PARAGUAY, A. I. B. B. "Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos". **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, vol. 6, 2003, p. 59-78.
- MARTINS, M. do C. F. & SANTOS, G. E. "Adaptação e validação de constructo da Escala de Satisfação no Trabalho". **Psico-UFF**, Niterói, v.11, n.2, jul./dez. 2006, p. 195-205.
- MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MERCURE, D. & SPURK, J. (orgs.). **O trabalho na história do pensamento ocidental**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- NOVAES, M. B. C. de & GIL, A. C. "A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas". **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./fev. 2009, p. 134-160.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. & SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SÁ, A. M. S. de; MARTINS-SILVA, P. de O. & FUNCHAL, B. "Burnout: o impacto da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem". **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, 26 (3), 2014, p. 664-674.

- SANTOS, B de S. **A crítica da razão indolente**: contra o desperdício da experiência. São Paulo: Cortez, 2011.
- SIQUEIRA, M. M. M. "Satisfação no trabalho". In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SOUZA, A. C. de; MILANI, D. & ALEXANDRE, N. M. C. "Adaptação cultural de um instrumento para avaliar a satisfação no trabalho". **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 40 (132), 2015, p. 219-227.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- TAMAYO, A. (org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- TRALDI, M. T. F. & DEMO, G. "Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de Administração de uma universidade federal". **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, 72, n. 2, maio/agosto 2012, p. 290-316.
- VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.