

DCH - CAMPUS V  
Departamento  
de Ciências Humanas



**UNEB**  
UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DA BAHIA

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – DCH/CAMPUS V  
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO

CELIDALVA DE JESUS SILVA SANTOS

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO COM OS VENDEDORES  
DE UMA EMPRESA DE VAREJO EM SANTO ANTÔNIO DE JESUS /BA**

SANTO ANTÔNIO DE JESUS  
2023

CELIDALVA DE JESUS SILVA SANTOS

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO COM OS VENDEDORES DE UMA EMPRESA DE VAREJO EM SANTO ANTÔNIO DE JESUS /BA**

Trabalho de conclusão de curso do Colegiado de Administração do Departamento de Ciências Humanas da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Campus V – Santo Antônio de Jesus, como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª. Me. Nívia Martins Menezes.

SANTO ANTÔNIO DE JESUS  
2023

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS  
CAMPUS V- COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TERMO DE APROVAÇÃO**

**CELIDALVA DE JESUS SILVA SANTOS**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO COM OS  
VENDEDORES DE UMA EMPRESA DO RAMO DE VAREJO, EM SANTO  
ANTÔNIO DE JESUS/BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, do Campus V, da Universidade do Estado da Bahia - UNEB.  
Aprovado em: 12/07/2023

Banca Examinadora:



Documento assinado digitalmente  
NIVIA MARTINS MENEZES  
Data: 17/07/2023 18:07:04-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Profa. Me. Nívia Martins Menezes Orientadora**



Documento assinado digitalmente  
DAISY LIMA DE SOUZA SANTOS  
Data: 17/07/2023 18:21:13-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof<sup>a</sup>. Me. Daisy Lima de Souza Santos  
Profa. Examinadora**



Documento assinado digitalmente  
MONICA MATOS RIBEIRO  
Data: 17/07/2023 18:28:41-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Mônica Matos Ribeiro  
Profa. Examinadora**

**Santo Antônio de Jesus/BA  
2023**

## **AGRADECIMENTOS**

Mais um projeto em minha vida, está sendo concluído nesse ano. Até aqui o Senhor tem me ajudado, tem concedido forças, ânimo para prosseguir mediante os desafios dessa jornada. E mesmo diante das adversidades, sua palavra tem me direcionado a tomar as decisões certas e a persistir por mais que tudo parecia impossível.

Sou grata a minha família, por ter colaborado para que eu tivesse tempo para estudar e concluir.

Sou grata aos amigos que sempre incentivaram com orações, palavras e atitudes.

Agradeço aos professores Camilo, Carlos Magno, Cláudia, Dayse, Eunice, Felipe, João, Kátia, Madalena, Maltêz, Rachel, Rodrigo, Rogério, Nívia e Sueli. Com cada professor, aprendi além da disciplina, tive orientações que me direcionaram para além da minha vida como discente, mas com cada um, tive ensinamentos que servirão por toda minha vida.

Em se tratando de orientação, agradeço a professora Nívia, que cumpriu com maestria o desenvolvimento desse trabalho. Pois em todo momento de dificuldades, tem me incentivado a prosseguir e concluir, suas palavras, feedback das atividades e todo apoio recebido tem contribuído de forma que não tenho como expressar de forma escrita.

Sou grata aos meus colegas de sala, os quais tive mais convivência: Antônio, Cida, Fábio e os demais que auxiliavam nas atividades e compartilhavam conhecimentos.

Agradeço a todos os colaboradores da Coordenação, Colegiado, Academia, Biblioteca, Portaria, limpeza e demais setores que contribuíram de forma direta ou indireta para minha formação.

## RESUMO

Este estudo busca verificar o nível de satisfação no trabalho dos vendedores em uma empresa de varejo em Santo Antônio de Jesus/BA. Nesse sentido, busca identificar os fatores que geram satisfação dos e a insatisfação no trabalho dos vendedores, além de analisar o fator que tem poder de maior influência no nível de satisfação no trabalho. Nesse sentido, a metodologia aplicada para a realização do estudo de caso, trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem de natureza qualitativa. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário padronizado, utilizado na dissertação de mestrado de Brázio (2016), sendo o modelo desenvolvido por Modelo Teórico de Satisfação no Trabalho S20/23 - Cuestionário de Satisfacción Laboral de Meliá e Peiró. Como ferramenta, utilizou-se o Google Forms na aplicação do questionário aos vendedores da empresa. Nota-se que os vendedores estão com o nível positivo de satisfação, consideram que possuem oportunidade de crescimento na organização. Sendo que o fator que mais contribui para a satisfação dos vendedores é a Satisfação com a supervisão, demonstrando a importância da sua atuação na organização para contribuir com práticas que contribuam para que haja satisfação dos trabalhadores. E com isso, os vendedores satisfeitos vão apresentar um bom desempenho no trabalho e estarão comprometidos com o sucesso da organização.

**Palavra-chaves:** Colaborador; Organização; Satisfação no trabalho.

## **ABSTRACT**

This study seeks to verify the level of job satisfaction of salespeople in a retail company X in Santo Antônio de Jesus/BA. In this sense, it seeks to identify the factors that generate satisfaction and dissatisfaction in the work of salespeople, in addition to analyzing the factor that has the greatest influence on the level of satisfaction at work. In this sense, the methodology applied to carry out the case study is a descriptive research, with a quantitative and qualitative approach. As a data collection instrument, a standardized questionnaire was used, used in Brázio's master's thesis (2016), the model being developed by the Theoretical Model of Satisfaction at Work S20/23 - Job Satisfaction Cuestionary by Meliá and Peiró. As a tool, Google Forms was used to apply the questionnaire to the company's salespeople. It is noted that the sellers have a positive level of satisfaction, they consider that they have an opportunity for growth in the organization. Since the factor that most contributes to the satisfaction of salespeople is satisfaction with supervision, demonstrating the importance of their performance in the organization to contribute to practices that contribute to worker satisfaction. And with that, satisfied salespeople will perform well at work and be committed to the success of the organization.

**Keywords:** Collaborator; Organization; Job satisfaction.

## **LISTA DE FIGURAS**

**Figura 1** - As pessoas são recursos ou colaboradoras e parceiras da organização?

**Figura 2** - Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas

**Figura 3** - Pirâmide das Necessidades Humanas

**Figura 4** - Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos

## **LISTA DE SIGLAS**

**GP** - Gestão de Pessoas

**UNEB** - Universidade do Estado da Bahia

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – O seu trabalho como fator de realização

Gráfico 2 – As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas que gosta

Gráfico 3 – As oportunidades que o seu trabalho oferece

Gráfico 5 – Os objetivos e metas que deve alcançar

Gráfico 6 – A capacidade para decidir autonomamente aspectos relativos ao seu trabalho

Gráfico 7 – A sua participação nas decisões do seu serviço

Gráfico 8 – As relações pessoais com os seus superiores /chefia

Gráfico 9 – A supervisão que exercem sobre si

Gráfico 10 – A periodicidade com que é supervisionado.

Gráfico 11 – A igualdade e justiça no tratamento que recebe da instituição

Gráfico 12 – A forma como seus superiores / chefia avalia as suas tarefas

Gráfico 13 – O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos

Gráfico 14 – A envolvimento física e o espaço que dispõe no seu local de trabalho

Gráfico 15 – A limpeza, higiene e salubridade do seu local de trabalho

Gráfico 16 – A iluminação no seu local de trabalho

Gráfico 17 – A ventilação no seu local de trabalho

Gráfico 18 – A temperatura no seu local de trabalho

Gráfico 19 - A forma como são negociados na instituição os aspectos laborais

Gráfico 20 - As oportunidades de formação que a constituição lhe proporciona

Gráfico 21 - As oportunidades de promoção / carreira que a empresa lhe proporciona.

Gráfico 22- A sua participação nas decisões relativas à instituição

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
2.1 GESTÃO DE PESSOAS: ASPECTOS PRINCIPAIS .....	15
2.2 SATISFAÇÃO .....	22
2.2.1 A SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	22
2.3 INSATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	27
2.4 MOTIVAÇÃO.....	29
2.4.1 A TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS.....	33
2.4.2 TEORIA DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS DE HERZBERG.....	35
2.4.3 TEORIA DAS EXPECTATIVAS DE VROOM.....	39
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	41
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	47
4.1 PERFIL DOS VENDEDORES.....	47
4.2 ANÁLISE DO FATOR I - SATISFAÇÃO INTRÍNSECA COM O TRABALHO.....	48
4.3 ANÁLISE DO FATOR II - SATISFAÇÃO COM A SUPERVISÃO E TRABALHO.....	53
4.4 ANÁLISE DO FATOR III - SATISFAÇÃO COM O AMBIENTE FÍSICO.....	57
4.5 ANÁLISE DO FATOR IV - SATISFAÇÃO INTRÍSECA COM AS POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO .....	60
4.6 ANÁLISE DO FATOR V- SATISFAÇÃO COM OS BENEFÍCIOS .....	5762
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS .....	69
ANEXO A – PERFIL DOS VENDEDORES.....	74
ANEXO B - QUESTIONÁRIO .....	76

## 1. INTRODUÇÃO

Gerir pessoas é vital para qualquer organização, independente do seu ramo de atuação. À medida que o mercado tem evoluído, é possível perceber a disputa entre as organizações quando se trata de atrair pessoas e promover meios que contribuam com a satisfação dos seus colaboradores.

A competitividade entre as organizações tem aumentado ultimamente, pela busca da excelência, atender as expectativas dos clientes que estão cada vez mais exigentes, além de aumentar a produtividade, reduzir custos e alcançar os objetivos organizacionais. Se faz necessário que as organizações busquem satisfazer primeiramente os colaboradores e conseqüentemente seus clientes externos, pois dessa forma a empresa será bem-sucedida em seus empreendimentos, além de reconhecida por sua clientela.(CHIAVENATO, 2008).

Assim, uma das principais funções da gestão de pessoas na atualidade é promover condições para que os colaboradores desenvolvam suas habilidades e competências a fim de que a organização alcance seus objetivos com a máxima eficiência e eficácia possíveis.

Entretanto, para que os objetivos da organização sejam atingidos é fundamental que as pessoas sejam tratadas como fatores essenciais para a eficácia organizacional. Pois de acordo como os colaboradores são tratados, vão impactar de forma positiva ou negativa nos resultados da organização. E a organização que utilizar melhor as estratégias para lidar com seus colaboradores, conseqüentemente vai obter melhores resultados.

Dessa forma, se atribui a GP o papel de otimizar e maximizar o potencial dos profissionais no alcance dos objetivos da empresa e dos próprios colaboradores. (CHIAVENATO, 2008). Através do exposto, percebe-se o papel da Gestão de Pessoas de forma estratégica no envolvimento na relação colaborador e empresa e sua relevância para a sobrevivência da organização.

Conde (2019) enfatiza que atualmente a Gestão de pessoas é um setor primordial para que as organizações possam se destacar perante a concorrência.

A satisfação no trabalho está associada a percepção que cada colaborador possui do seu ambiente de trabalho. Por se tratar da individualidade de cada profissional, requer que a gestão conheça as aptidões e limitações dos colaboradores, o que vai contribuir para a utilização das práticas e os recursos que viabilizem o crescimento pessoal e profissional da equipe.

Uma vez que os resultados da empresa são influenciados pelo nível de satisfação dos funcionários, promovendo a satisfação dos clientes e em decorrência, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais em termos de lucratividade e reconhecimento diante do mercado. Em vista disso, a gestão estratégica estabelece os caminhos e o procedimento de como as empresas vão lidar com os funcionários. (ALBUQUERQUE, 2010).

Conforme Bes e Capaverde (2019), após a globalização estabeleceu-se como premissa o gerenciamento nas empresas com o intuito de manter em equilíbrio os fatores internos da organização quanto as influências externas de mercado. Com isso, as organizações buscaram por meios da adoção de práticas, o alinhamento dos objetivos que pretendiam alcançar.

Por seu turno, a gestão estratégica de pessoas através de suas políticas e práticas reconhece a relevância do funcionário na estratégia da organização, ao perceberem que as pessoas são um diferencial competitivo nas empresas que atualmente são referência no mercado.

Na disputa para manter-se no mercado, requer de a organização contar com uma equipe de colaboradores qualificados, motivados e comprometidos. Porém o foco não deve ser apenas maximizar a produtividade.

Dessa maneira, os colaboradores satisfeitos tendem a ser mais produtivos, mais comprometidos com o sucesso da empresa, por perceberem que são importantes para a corporação.

Com base no estudo de Fogaça (2015), sobre a importância de mensurar a satisfação dos colaboradores e associá-la ao desenvolvimento no trabalho, ainda existem organizações que não possuem informações necessárias para que sejam feitas essas análises de satisfação dos colaboradores quanto os resultados que apresentam nas atividades. Pois quando a empresa dispõe desse conhecimento é possível desenvolver práticas adequadas para promover um bem-estar para os funcionários, uma vez que a empresa terá como retorno metas alcançadas e melhor rendimento para a organização. Porém quando a gestão negligencia essa ação, os

colaboradores ficarão insatisfeitos, vão comprometer o desempenho individual, o da equipe e conseqüentemente comprometer o resultado global da organização.

Conforme Marqueze e Moreno (2005) a satisfação é um conjunto de fatores que envolvem circunstâncias vividas pelo colaborador na vida pessoal e no trabalho. Sendo que são benéficos para sua saúde quando são favoráveis, por outro lado, quando associado a aspectos negativos, põe em risco sua saúde e condições psicológicas que podem causar impactos negativos em seu comportamento, bem como na organização que o indivíduo estiver inserido.

As pessoas são essenciais na elaboração de uma estratégia empresarial, pois para realizarem determinada missão requer que estejam motivadas, reconheçam sua importância dentro da organização e recebam incentivos pela execução de suas atividades. Por essa razão, os resultados organizacionais de qualquer empresa são alcançados através dos trabalhadores (NASCIMENTO *et al.* 2013).

É importante reconhecer que na maioria do tempo, as pessoas passam trabalhando, no convívio com colegas, liderança, clientes, fornecedores. Ferreira (2018) observou que o ambiente de trabalho, é responsável por conceder um sentimento de contentamento para seus colaboradores no exercício de suas atividades. O autor acrescenta ainda, que independente do trabalho realizado contribuir para que haja motivação na empresa é um fator essencial na vida do trabalhador.

Segundo observado por Reeve (2019), as pesquisas sobre motivação demonstraram que é possível identificar a causa pela qual os indivíduos cogitam por algo. Revelam intenções, desejos expectativas e inquietações que as pessoas possuem.

A gestão encontra mais um desafio para se manter no mercado, pois se tratando de motivar sua equipe é um desafio para que os resultados sejam alcançados, deve se manter a constância nas práticas que geram motivação nos colaboradores.

Por esse motivo, a liderança tem um papel fundamental na satisfação de seus liderados

Os colaboradores apresentam melhores rendimentos em suas atividades quando estão motivados, por outro lado, a organização não terá maiores resultados de sua equipe quando estes estão desmotivados. Por esse motivo, salienta-se a importância da atuação da organização nesse processo.

A adoção de práticas internas beneficia os colaboradores melhorando o seu desempenho, e ao mesmo tempo colaboram para o crescimento da empresa (BES E CAPAVERDE, 2019).

Os estudos de Marques, Borges e Reis (2016) demonstram que quando os colaboradores são reconhecidos, tem oportunidade de se desenvolverem em sua carreira e são recompensados pela liderança, contribuem para o aumento da sua satisfação na organização.

Por esse motivo, é necessário que a organização esteja atenta no que se refere a satisfação dos seus empregados, conhecendo suas individualidades, necessidades, pois através desse conhecimento será possível

Para que a organização possa promover ações que contribuam para a satisfação dos seus colaboradores e redução do nível de insatisfação se faz necessário ter conhecimento desses aspectos para que possa alcançar resultados positivos que vão impactar na vida dos colaboradores e nos objetivos da organização. Tambasco *et.al* (2017) acrescentam que o comportamento do indivíduo influencia na vida de outros colaboradores e na organização como um todo.

Para Chiavenato (2008) investir no processo de recompensa, faz com que os colaboradores se sintam satisfeitos. Uma vez que tendo suas necessidades atendidas, esse profissional estará comprometido em retribuir com mais presteza contribuindo para que a empresa permaneça competindo no mercado.

Nesse contexto, a pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: Qual o nível de satisfação no trabalho dos funcionários da empresa X, do ramo de varejo em Santo Antônio de Jesus – Ba?

No que se refere a escolha da empresa pesquisada, ocorreu por se tratar de uma organização que está instalada em Santo Antônio há muitos anos e por ser referência no ramo de materiais que são comercializados. Quanto o nome da empresa não foi revelado, porque não foi autorizado pela gestão.

Diante do exposto, definiu-se como objetivo geral verificar o nível de satisfação no trabalho dos vendedores de uma empresa do ramo de varejo em Santo Antônio de Jesus/BA. Os objetivos específicos desse estudo são: identificar os fatores que geram satisfação no trabalho dos vendedores; identificar os fatores que levam a insatisfação no trabalho dos vendedores e analisar o fator com maior influência no trabalho dos vendedores.

A relevância dessa pesquisa para a comunidade acadêmica justifica-se, por poder confirmar as teorias apresentadas por meio do estudo. Além disso, a pesquisa se justifica para a organização pesquisada, pois através dos dados empíricos apresentados e a análise dos resultados, o trabalho poderá ser utilizado para que se conheça melhor sobre a satisfação dos colaboradores, para possibilitar a melhoria no ambiente organizacional, no atendimento aos clientes e com isso, maximizar os resultados da organização.

Em relação à metodologia, trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem de natureza, qualitativa e estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário padronizado, utilizado na dissertação de mestrado de Fernando Miguel da Silva Lourenço Brázio (2016), sendo o modelo desenvolvido por Modelo Teórico de Satisfação no Trabalho S20/23 - Cuestionário de Satisfacción Laboral de Meliá e Peiró. Que foi aplicado aos colaboradores de uma empresa de varejo em Santo Antônio de Jesus.

Esta monografia está estruturada em seis capítulos, sendo o primeiro capítulo, a Introdução; o segundo capítulo, o Referencial Teórico, no qual são apresentados os conceitos sobre Satisfação no trabalho, motivação, e as Teorias.

Em seguida, no quarto capítulo, aborda a metodologia aplicada, identificando o tipo de pesquisa, a população e a amostra, bem como os instrumentos que foram necessários para a coleta das informações para a realização desse estudo.

No quinto capítulo, consta a Análise dos Resultados da pesquisa.

Na sequência, último capítulo, estão apresentadas as considerações finais, sobre qual o nível de satisfação dos colaboradores, e os fatores que geram a satisfação e insatisfação dos funcionários na empresa supracitada.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS: ASPECTOS PRINCIPAIS

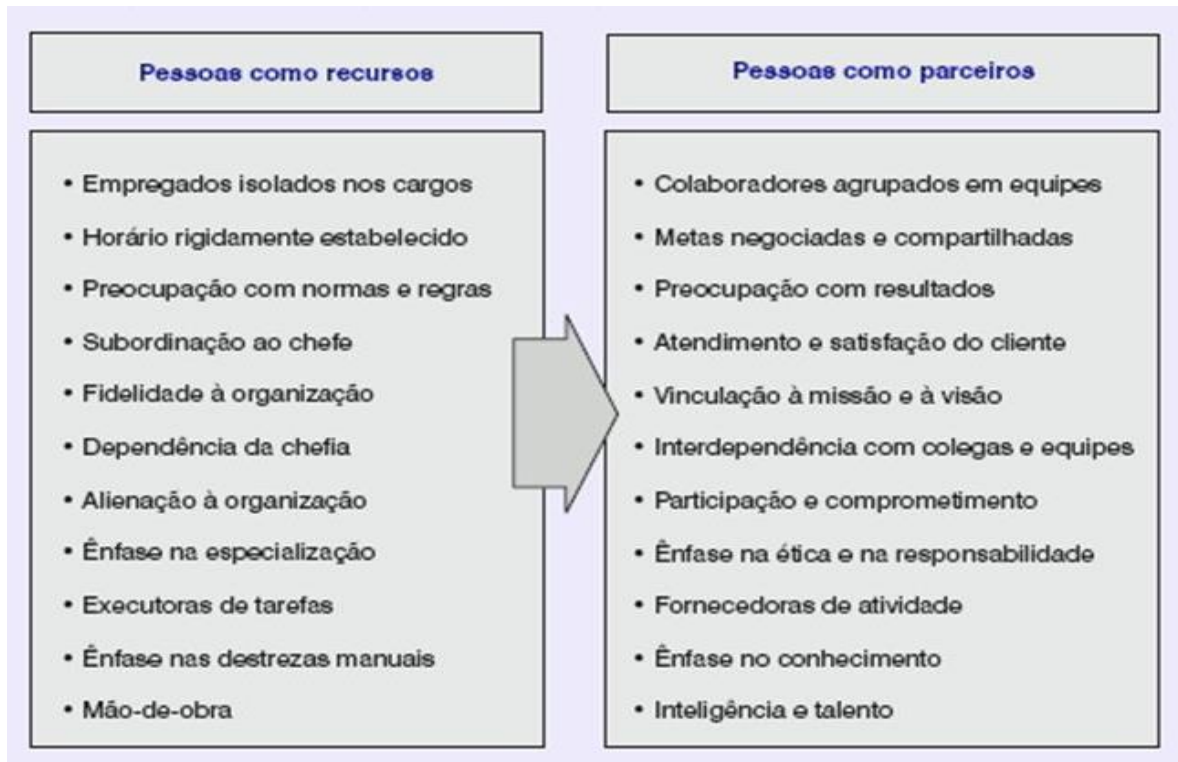
Para Chiavenato (2014) existe uma dependência mútua entre indivíduos e organização. Uma vez que, para os funcionários, o trabalho é um meio de suprir suas necessidades e realizar os projetos profissionais e pessoais. Enquanto as empresas, dependem dos colaboradores para realizar as atividades inerentes ao negócio. E assim, cumprir sua missão e alcançar os objetivos determinados pelos gestores.

Para Gil (2001), a Gestão de Pessoas é a função gerencial, tem o objetivo de incentivar a participação dos profissionais dentro das organizações, de maneira que contribuam para que os propósitos individuais e organizacionais sejam cumpridos. Lima (2018), aponta que essas áreas, também conhecidas como Capital Humano, Capital Intelectual ou Gestão de Talentos.

Para Silva (2017), na gestão atual, as pessoas são vistas como diferencial competitivo nas organizações. Contribuindo com o sucesso da empresa e fazendo com que a organização se torne competitiva perante as demais organizações que estão no mercado. Por esse motivo, as empresas buscam maneiras de tratar as pessoas como parceiras e não como recurso da organização. Por compreenderem que promover um ambiente corporativo saudável requer uma conduta apropriada dos seus gestores.

De acordo com Chiavenato (2008) serão, conforme o indicado na Figura 2. Serão apresentadas as características: As pessoas são recursos ou colaboradoras e parceiras da organização? Conforme serão representadas na Figura 1:

**Figura 1-** As pessoas são recursos ou colaboradoras e parceiras da organização?



**Fonte:** Chiavenato (2004)

Conforme a Figura 1, o primeiro quadro representa como os trabalhadores eram tratados na organização. Consideradas como recursos, eram controlados, e serviam apenas para cumprir regras determinadas pela organização. Já no quadro posterior, percebe-se a diferença dos colaboradores serem tratados como parceiros, pois há um envolvimento maior no que diz respeito ao trabalho em equipe, ao compartilhamento das responsabilidades, e na valorização dos talentos. Lidando com os colaboradores de forma mais humanizada, fazendo com que cada pessoa se considere um membro da empresa. E assim, desenvolva suas atividades com presteza e comprometimento com os objetivos da organização.

Em concordância, Rubino (2010) afirma que as empresas que passaram a perceber que seu quadro de funcionários é um gerador de riquezas, elevaram o nível de qualidade da organização por ser um fator de competitividade que a distingue da concorrência.

O objetivo da Gestão de Pessoas é alinhar as necessidades pessoais dos indivíduos com as necessidades da empresa, para isso a organização se encarrega de promover um ambiente propício em que os funcionários se sintam realizados na vida pessoal e profissional (CASTELONI, KILIMNIK, MORAIS, 2018).

Paralelamente, Chiavenato (1999, p.133) define os principais objetivos que apontam importância de uma organização investir na área de Administração de Recursos Humanos:

1. criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
2. criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais;
3. alcançar a eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Conforme a definição dos objetivos apresentada pelo autor, percebe-se a responsabilidade da organização na criação, manutenção e desenvolvimento das pessoas que fazem parte do seu quadro de trabalhadores. Pois, para que a organização alcance o sucesso, é necessário que os colaboradores encontrem condições favoráveis que para desenvolverem como pessoas e como profissionais. E dessa forma, a organização alcançará resultados almejados.

De acordo com Bes e Capaverde (2019), a globalização contribuiu para que essas mudanças ocorressem comportamento dos indivíduos, proveniente das influências que ocorreram no âmbito social, cultural, político e econômico. Em concordância, Vergara (2012, p.27) cita algumas características desse período pós-globalização:

[...]um fluxo intenso de informações; acelerado desenvolvimento tecnológico; ampliação das fronteiras geográficas; acirrada competição de base global; movimentos de cooperação, parcerias e alianças; elevação da consciência de cidadania do consumidor; customização; e degradação de recurso naturais.

Ainda conforme Segundo Bes e Capaverde (2019) mencionam que, para acompanhar essas mudanças, as organizações precisavam mudar a forma de gerir os colaboradores, conhecendo seus comportamentos, suas motivações. Para que a partir dessas informações, a gestão de pessoas obtenha meios de integrar ao ambiente corporativo, possibilitando o desenvolvimento de competências entre os membros da empresa.

Diante do exposto, percebe-se a necessidade de colocar em prática os conceitos abordados para que a organização alcance um padrão de excelência. Para isso, a gestão irá desenvolver práticas que contribuam para envolvimento, comprometimento dos colaboradores em suas atividades. E conseqüentemente, tanto o empregado quanto a empresa, serão beneficiados.

Lima (2018), elucida que a Gestão de Pessoas da atualidade é direcionada ao capital intelectual, e ressalta a importância de mantê-lo motivado e satisfeito. Uma vez que atingindo grau de satisfação do pessoal, a organização conseguirá alcançar seus objetivos. Mello (2018), menciona o desafio da gestão quando se trata de motivar os colaboradores, pois para a autora o fator satisfação está associado ao fator motivacional.

Segundo Moretto e Silveira (2021), diante da complexidade no meio corporativo, os gestores utilizam estratégias para vencer a disputa no mercado, encantar sua clientela e aumentar o rendimento da organização. Conforme Walker e Ferreira (2012) abordam, que diante do contexto atual, cabe aos gestores da organização, juntamente com o setor de responsável pelas pessoas, criar meios que contribuam para a reter os talentos e fazer com que estejam comprometidos com a organização. Os autores ainda afirmam que isso só é possível quando os talentos são vistos como primordiais para o local em que trabalham. Surge, então, a necessidade de a gestão de pessoas atuar de forma estratégica.

Em seus estudos, Leite e Albuquerque (2010) mencionam que a estratégia de gestão de pessoas é responsável para dar as diretrizes de como a empresa deve lidar com as pessoas que compõem o seu quadro de funcionários. Ao definir a gestão estratégica de pessoas, Nascimento *et al.* (2013) pontuam que a qualidade de serviços que as empresas fornecem para seus clientes está condicionada aos membros que nela atuam. Uma vez que os resultados da empresa são influenciados pelo nível de satisfação dos funcionários, promovendo a satisfação dos clientes e em decorrência, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais em termos de lucratividade e reconhecimento diante do mercado.

Para que os resultados aconteçam, a estratégia da gestão de pessoas estabelece os caminhos e o procedimento de como as empresas vão lidar com os funcionários. (ALBUQUERQUE, 2010). Desse modo, a gestão de pessoas é desafiada a manter os profissionais engajados com o sucesso da empresa, visto que

o diferencial competitivo não está apenas nos produtos ou serviços, mas nas pessoas que compõem o ambiente corporativo.

Em seu estudo, Chiavenato (2014), menciona a importância de reconhecer os esforços dos indivíduos, além de recompensá-los. Para isso, é necessário observar individualmente cada profissional para saber quais práticas irão proporcionar ao desempenho dos colaboradores. O mesmo autor complementa, que a imagem da empresa é favorecida quando ela é conhecida por cuidar dos seus trabalhadores. Além disso, fará com que a empresa possua os melhores profissionais e seja conhecida por sua excelência.

A gestão estratégica de pessoas através de suas políticas e práticas reconhece a relevância do funcionário na estratégia da organização, ao perceberem que as pessoas são um diferencial competitivo nas empresas que atualmente se são referência no mercado. A gestão estratégica estabelece os caminhos e o procedimento de como as empresas vão lidar com os funcionários (LEITE e ALBUQUERQUE, 2010).

Na mesma perspectiva, Nascimento *et al.*(2013), defendem que os resultados organizacionais de qualquer empresa são alcançados através dos trabalhadores, que envolvidos nas estratégias organizacionais, contribuem para que a empresa esteja a frente das concorrentes. Daí a importância em investir nas pessoas que representam a organização.

Por esse motivo, segundo Marras *et. al* (2010), defendem que investir do desenvolvimento profissional da equipe gera bons rendimentos para a vida dos trabalhadores e para a organização. Uma vez que o colaborador percebe a possibilidade de crescimento profissional dentro da na organização. E a organização passa a ser um diferencial no mercado pelos profissionais qualificados, a melhoria da qualidade da produção, aumentando a lucratividade.

Como forma de aperfeiçoamento, Chiavenato (2014) destaca que uma das maneiras de desenvolvimento das competências ocorrem por intermédio do treinamento. Que, por sua vez, contribui para o aumento da produtividade, criatividade e inovação dos indivíduos. Conforme o mesmo autor cita, através do treinamento se promove melhoria nos resultados, da organização. Além de contribuir para ocorrer o aperfeiçoamento na relação dos colaboradores entre si e com a empresa, fazendo com que a instituição tenha maior visibilidade no mercado.

Conforme Freemantle (1994), o atendimento prestado ao cliente é que vai determinar a permanência da empresa no mercado, pois não adianta a organização dispor de bons produtos, preço e marketing se não tiver como premissa um bom atendimento ao cliente.

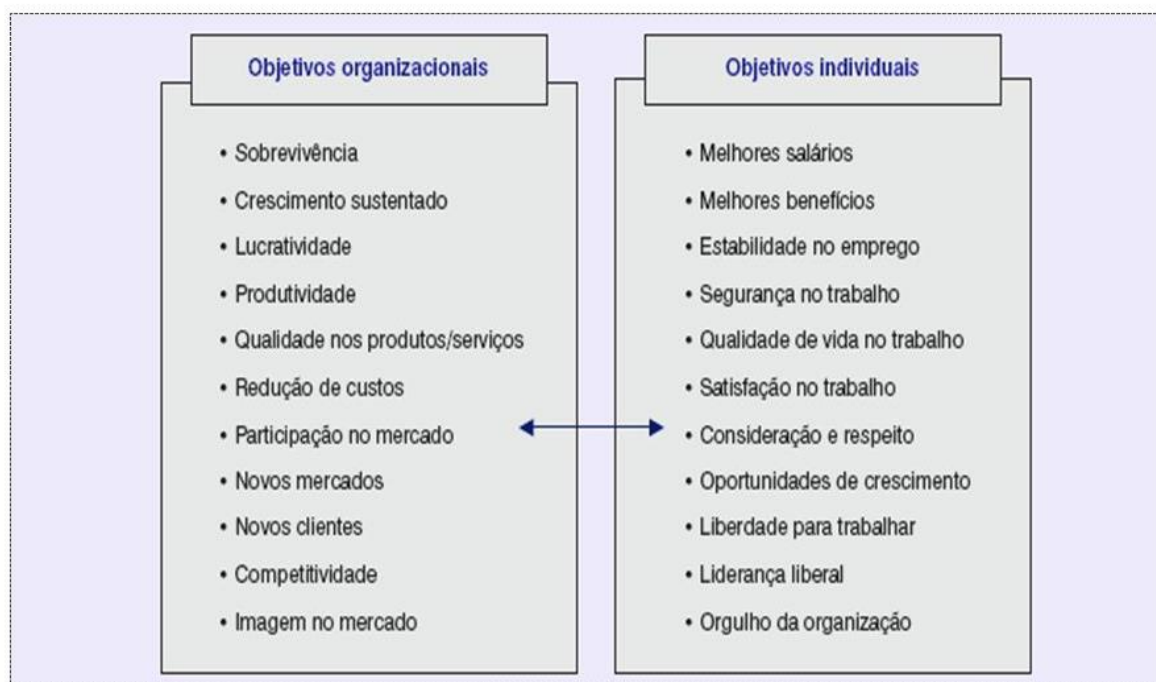
Segundo Kotler, (2000, p. 55), “Já não basta simplesmente satisfazer os clientes, é preciso saber encantá-los”. A gestão precisa orientar seus colaboradores quanto as formas de cativar os clientes, fazendo com que se sintam únicos e importantes para a empresa, porque quando suas expectativas são superadas, gera a fidelização e aumenta o número de clientes por indicação, contribuindo para o aumento da lucratividade e o reconhecimento da empresa.

Vale ressaltar, que o treinamento capacita o colaborador para lidar com as mudanças do mercado e como atender as necessidades dos clientes externos. Os funcionários precisam de treinamento para desenvolver suas atividades com eficiência e cumprir as metas estipuladas pela empresa.

Segundo Luiz, (2014), o ambiente tem poder de influenciar o comportamento dos indivíduos. As empresas são avaliadas pelos seus colaboradores da forma como se sentem em relação à empresa. Por esse motivo, cabe a gestão manter os profissionais motivados e comprometidos com o sucesso da organização. Dentre os benefícios, os resultados apresentados por Chiavenato (2014, P. 15) são: “Práticas éticas e socialmente responsáveis, produtos e serviços competitivos e de alta qualidade e qualidade de vida no trabalho. ” Percebe-se, portanto, os resultados positivos das práticas de Gestão de Pessoas para a organização, clientes e para os colaboradores.

Chiavenato (2008), afirma que existe uma relação mútua entre os colaboradores e a empresa. Esta conta com as habilidades dos funcionários para se tornar competitiva no mercado, atender os clientes externos, produzir bens e serviços. Da mesma forma, aqueles dependem da organização para suprir suas necessidades e alcançar seus objetivos pessoais e profissionais. Sendo que essa conexão resulta em benefícios para ambos.

De acordo com Chiavenato (2008) serão apresentadas as diferenças entre os objetivos organizacionais e individuais dos colaboradores, conforme o indicado na Figura 2.



**Fonte:** Chiavenato (2004)

Conforme a Figura 2, pode-se observar que a organização tem suas metas estabelecidas do que pretende alcançar como perante a concorrência. Do outro lado, encontram-se os objetivos dos trabalhadores. Compreende-se que a organização busca atrair e manter profissionais que atendam às suas expectativas e metas. Assim como o trabalhador fica sabendo o que a empresa espera com sua participação.

Conforme Chiavenato (2014, p.7):

Organizações e pessoas buscam objetivos próprios e diferentes, que nem sempre coincidem e se ajustam mutuamente. Apesar de serem distintos, pode-se buscar meios para que ocorra um alinhamento dos objetivos, a gestão possa desenvolver práticas para que contribuam para um ambiente de trabalho saudável, produtivo, e assim seja bem-sucedida.

Em concordância, Silva (2017) comenta que embora seja conflitante a manter os interesses da organização alinhado aos objetivos dos trabalhadores, a organização desenvolver práticas e ações para haver satisfação no ambiente de trabalho.

De acordo com Caleffi, Teixeira e Santos (2021, p.116):

A necessidade de realização pessoal ou autorrealização atende aos desejos pessoais de cada funcionário. Isso significa que os trabalhadores podem ter como objetivo alguns estados espirituais elevados e utilizar o trabalho para conseguir isso, por exemplo, praticando ou aprendendo habilidades para se

tornar alguém que eles projetaram como ideais. Pois, assim como o trabalho impacta a vida do indivíduo, o indivíduo impacta o trabalho.

Chiavenato (2014), afirma que as organizações precisam de colaboradores que possam contribuir com suas habilidades e competências para que a organização alcance suas metas. Por outro lado, os colaboradores possuem suas metas individuais que nem sempre alcançaram por si próprios, mas podem alcançar por meio trabalho. Ainda, conforme Chiavenato (2014), existe uma dependência mútua entre empresa e colaborador, na qual para que ambos consigam realizar seus objetivos e serem beneficiados.

Pode-se observar também que os trabalhadores cooperam com sua força de trabalho e habilidades tendo vista receber remuneração, benefícios e condições que contribuam para sua satisfação. Reforçando a importância da gestão conhecer as necessidades e propósito de cada indivíduo para que ambos alcancem seus objetivos.

## 2.2 SATISFAÇÃO

### 2.2.1 A SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Conforme Marqueze e Moreno (2005), satisfação tem sido um objeto de pesquisa nos últimos anos, por se tratar da maneira que as pessoas se comportam no local de trabalho. Visto que é um fator que está relacionado à produtividade do profissional e aos resultados almejados pela organização. O que se torna um assunto relevante também para os gestores. Para Robbins (2009), o conceito de satisfação é amplo, porém a satisfação no trabalho refere-se ao comportamento que engloba um conjunto de fatores uma pessoa em relação a atividade que exerce na organização. O autor menciona que se refere a um conjunto de agentes que envolvem relacionamento com a equipe e com a liderança, normas e outros aspectos dessa ordem.

Outra definição de satisfação no trabalho é a de Spector (2012 APUD CARNEIRO 2019) se refere aos aspectos que as pessoas prezam no emprego. Por outro lado, estão insatisfeitos quando algum fator lhe desagrade.

Lock (1976), define: “A satisfação é um estado emocional positivo que resulta da percepção subjetiva das experiências no trabalho como empregado.”

Consoante a investigação realizada por Brazio (2016), há diversos conceitos sobre satisfação. Como pode ser observado nos estudos de Maximiano (2000), o autor considera que a satisfação é resultante do alcance dos objetivos de um grupo no exercício de sua função.

Para Robbins (2005), a satisfação no trabalho está relacionada ao comportamento do indivíduo vinculado a sua atividade laboral. Conforme o autor, quando o profissional está satisfeito com seu emprego, tende a ter uma conduta favorável a empresa, em contrapartida, o profissional insatisfeito agirá de forma negativa. Marqueze e Moreno (2005), definem que a satisfação é um dos fatores que possuem influência na vida dos profissionais como em sua saúde.

Conforme Siqueira (2011), mediante as mudanças que estão ocorrendo no mundo. A disputa entre as organizações se torna cada vez mais acirrada. Fazendo com que as empresas atribuam atividades para os profissionais, mesmo que estes não tenham participado de treinamento para determinada função.

Para Robbins (2009), a relação com os outros profissionais, chefes, cumprimentos às normas, o contexto de trabalho que lhe é proposto, entre outros fatores contribuem para analisar o quanto o colaborador está satisfeito ou insatisfeito com seu trabalho. O que vai além de suas atribuições para realizar determinada função.

Moretto e Silveira (2021), comentam sobre as dificuldades que as empresas têm de atrair colaboradores qualificados, proativos e mantê-los na organização. As autoras complementam que, ao se sentirem satisfeitos com o trabalho, dá-se início a um acordo, o qual tanto a organização quanto o funcionário são beneficiados.

Marqueze e Moreno (2005), mencionam que satisfação no trabalho provém de fatores como experiência de vida, a forma que o trabalho é realizado, convivência no ambiente laboral, além disso as autoras mencionam a forma com que cada colaborador administra sua vida profissional e pessoal.

Sobre a importância da organização em perceber os impactos que podem exercer no desempenho dos colaboradores, Fogaça e Coelho (2015, p.771) apontam que:

Existem outros aspectos envolvidos no ato de trabalhar, como qualidade de vida, preocupação social e bem-estar, que podem beneficiar ou prejudicar a empresa. Dessa forma, enxergar um funcionário como um mero recurso

pode representar abrir mão de uma vantagem competitiva e profissionais talentosos, que na primeira oportunidade, migrarão para um concorrente que ofereça melhores condições de trabalho. O fato é que as organizações não percebem com clareza o impacto que a estrutura pode exercer no desempenho do trabalhador, e mais, a relevância do bem-estar e da satisfação na realização do trabalho.

Conforme mencionado pelos autores, a atividade laboral dos funcionários, não se baseia apenas em cumprimentos de regras dentro da organização, como o cumprimento de metas e o aumento da produtividade. Quando a organização não se atenta para aspecto com o bem-estar e satisfação dos empregados, coloca em risco os resultados que pretende alcançar no mercado. Uma vez que, através dos colaboradores, a organização se destaca perante a concorrência.

Quando a organização não utiliza meios que promovam um ambiente de trabalho em que os empregados tenham qualidade de vida, desenvolvimento profissional e pessoal e que possam alinhar seus objetivos aos da corporação, os colaboradores altamente qualificados, certamente buscarão emprego em outras empresas que lhes proporcionem melhores vantagens. "Assim, o capital intelectual das empresas e a satisfação das pessoas no trabalho tornam-se ferramentas que auxiliam e distinguem um negócio de outro" (MORETTO E SILVEIRA, 2021, p.71).

Mackese e Moreno (2005) constataram em seu estudo que são diversos os fatores que atestam para a satisfação dos colaboradores. Para isso, tem a influência do próprio ambiente que a organização proporciona, bem como a percepção individual dos funcionários. Fogaça e Francisco Coelho (2015), mencionam sobre a influência da estrutura da organização nos sentimentos e emoções dos colaboradores. No que tange a gestão, os autores salientam a importância de uma análise que permita conhecer os efeitos, para que ações sejam executadas para benefício da empresa e dos seus empregados.

Para melhor compreensão, Santos (2020), afirma que dentre os determinantes da satisfação no ambiente laboral estão relacionados às circunstâncias vivenciadas na empresa, do próprio colaborador e das condições de trabalho. O autor comenta sobre a necessidade de observação desses aspectos para que a organização promova meios que contribuam para a satisfação.

Carneiro (2019) defende que as pessoas são responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações. Atribuindo ao administrador ter conhecimento do que pode gerar satisfação ou insatisfação na sua equipe. Fogaça (2015), afirma que em

se tratando dos resultados globais que a empresa obtém, é consequência da performance particular de cada colaborador. E a partir do momento que a gestão toma conhecimento da individualidade de seus profissionais, tem a possibilidade de estimular o desenvolvimento laboral por meio de técnicas e ações.

Santos (2020) observou que quando a empresa utiliza procedimentos adequados corroboram para a melhoria na execução das atividades e promovem qualidade de vida aos colaboradores. O autor destaca que a comunicação entre e liderados é importante na resolução de problemas.

Em sua contribuição, Carneiro (2019, p.17) comenta: "Fazer com que as pessoas saiam de suas casas e deixem suas famílias, e venham até o trabalho motivadas e satisfeitas é o ponto chave para manter a organização saudável". Ou seja, proporcionar um ambiente de trabalho que faça com que os trabalhadores se sintam acolhidos, respeitados e tenham oportunidade de exercer sua função. Faz a diferença no convívio com os colegas de trabalho e com a liderança, e consequentemente a empresa obterá resultados rentáveis para a empresa.

Pode-se inferir, com base nos estudos de Robbins (2009), que a satisfação com o trabalho tende a aumentar ou diminuir de acordo com a percepção de justiça que o funcionário tem em relação a liderança, organização ou remuneração recebida. Além disso, a confiança no gestor é mais um fator que influencia para que o colaborador esteja cada vez mais engajado com suas atividades laborais.

Para Santos (2020), um dos fatores que geram satisfação aos profissionais está na percepção quanto a entrega da empresa, ou seja, quanto ao cumprimento do acordo que foi prometido ao colaborador. Vale destacar também que, conforme Chiavenato (2014) as relações no ambiente de trabalho tendem a ser melhores quando o ocupante do cargo tem o perfil apropriado para a vaga. E vai, além disso, é possível perceber que há melhor rendimento dos trabalhadores e faz com que sejam reduzidas as faltas constantes, além do número de demissão e contratação de profissionais.

Quando se trata de rotatividade, Robbins (2009) relaciona que independente do grau de satisfação, a organização consegue reter os colaboradores de alta performance ao elogiar, recompensar, reconhecer e aplicar outras ações que vão incentivar os profissionais a permanecerem na empresa.

## 2.2.2 FATORES QUE ELEVAM O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

A pesquisa de Carneiro (2019) demonstrou que, mediante os estudos realizados sobre a satisfação, pôde-se associá-la a diversos fatores. Porém com o passar dos anos, percebeu-se que os aspectos como satisfação com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções, com o salário e com a natureza do próprio trabalho, permaneceram para análise. Segundo Robbins (2009), existem quatro fatores que contribuem para elevar o nível de satisfação dos colaboradores e que podem ser controlados pelo executivo:

O primeiro fator diz respeito a de explorar suas competências num trabalho que lhes desafiem intelectualmente em diversas atividades, e quando recebem o retorno sobre seu desempenho. Além de ter autonomia, faz com que os colaboradores aumentem seu nível de satisfação.

O segundo fator mencionado, diz respeito à remuneração justa condizente com a função dos profissionais, que ao serem promovidos, os colaboradores se sintam realizados, além de possuir novas responsabilidades que o farão de desenvolver como pessoa e como profissional.

O terceiro aspecto, se trata de quando o local de trabalho proporciona comodidade para o colaborador, contribui para o desenvolvimento de suas atividades. O que comprova que as condições físicas do local de trabalho e instrumentos apropriados, são fatores que influenciam na satisfação do trabalhador.

O quarto fator mencionado se refere ao relacionamento com os colegas de trabalho. Além disso, o autor destaca a relevância do diálogo, feedback e interesse pelas pessoas por parte de seu superior imediato, corroboram para o aumento da satisfação no ambiente de trabalho.

Conforme a observação realizada por Mello (2018) os fatores de motivação e valorização contribuem para que colaboradores sejam mais produtivos em suas atividades. Em concordância, Carneiro (2019) menciona a importância da clareza do líder ao recomendar algo para sua equipe, e informá-los a importância do seu trabalho para a empresa. Pois isso refletirá na percepção que o cliente terá sobre a organização.

Para Chiavenato (2008), ao investir no processo de recompensa, os colaboradores se sentirão satisfeitos. Uma vez que tendo suas necessidades

atendidas, esse profissional estará comprometido em retribuir com mais presteza as suas atividades a fim de que colaborar com a permanência da empresa no mercado. A gestão que não se atenta para essa questão, está propensa a perder os melhores profissionais para a concorrência.

Existem aspectos que contribuem para a satisfação no ambiente de trabalho, conforme estudos realizados por Leite (2020):

O primeiro aspecto se refere quando os profissionais têm prazer em realizar suas atividades, ao terem a percepção de que são reconhecidos pelo seu desempenho e são recompensados financeiramente.

Outro fator importante destacado por Leite (2020), se dá devido à existência vínculo saudável com os demais colaboradores e superiores, que contribuem para a satisfação e retenção desse colaborador na organização. O autor também destaca que quando o colaborador acredita na política da organização e apoia suas práticas. E por fim, quando o funcionário defende os ideais da organização, comprometendo-se com o seu sucesso.

### 2.3 INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

Fidelis (2014), define que a insatisfação é uma forma de inquietação no indivíduo ocasionada pelo não suprimento de uma necessidade e que é capaz de gerar consequências negativas no desempenho do trabalhador. Bergamini (2018), afirma que quando uma motivação não é verdadeira, ocorre a insatisfação, pelo fato não haver uma autovalorização da pessoa.

Quando há insatisfação no ambiente de trabalho, algumas manifestações de comportamentos são apresentadas pelos profissionais, e suas consequências mencionadas por Robbins (2009), como o colaborador faz o pedido de desligamento da empresa, e estará em busca de melhores oportunidades de emprego. O autor menciona outro comportamento visto através da comunicação, na qual, o funcionário expõe os problemas da organização com os gestores e sugerem propostas para que possam buscar uma solução para os problemas relatados

Outro comportamento mencionado pelo autor, é que em algumas circunstâncias, alguns funcionários aguardam uma mudança positiva por parte da organização e mantêm sua confiança de que isso será possível. E defendem com lealdade a empresa, apesar de que as opiniões externas sejam adversas.

Por fim, o autor relata que, quando o funcionário age de forma negligente, o desempenho em suas atividades fica comprometido. E desse modo, corrobora para que o absenteísmo e atividades mal executadas se tornem frequente no cotidiano da organização.

Em se tratando da permanência do colaborador na organização, surge então a necessidade de ações estratégicas que irão reduzir o absenteísmo e o índice de rotatividade ou *Turnover*, que têm afetado financeiramente muitas empresas e afetado a retenção de talentos. Segundo Bes e Capaverde (2019), a rotatividade se refere ao fluxo de profissionais por tempo determinado, ou seja, aqueles que são contratados e os que deixam de fazer parte do quadro de pessoal da organização. Na mesma perspectiva, o autor defende que o absenteísmo, representa as ausências ou atrasos de forma habitual no local de trabalho.

Carneiro (2019) menciona que a satisfação possibilita o comprometimento do colaborador na organização, enquanto a insatisfação o faz perder o comprometimento. Marqueze e Moreno (2005, p.77) descrevem ações que reduzem o nível de insatisfação dos colaboradores:

Adaptação do ambiente de trabalho ao homem; aumento das oportunidades para atividades de lazer, esporte e relaxamento; atividades sociais; programas de interação social; adequação do salário à função exercida; plano de carreira; formação de uma equipe de saúde ocupacional para avaliar as situações de risco, adotando medidas preventivas e de apoio, entre outras.

Segundo as autoras, a adoção das ações descritas, reduzem o nível de insatisfação dos profissionais, pois passa um tempo de sua vida na empresa, além de dificuldades que passa na vida pessoal, ou já passou em sua trajetória de vida. Encontrar em seu trabalho um ambiente acolhedor, saudável, que lhe trate de forma justa, lhe concedendo os direitos devidos, contribuem para que seja amenizado o descontentamento. As autoras ainda ressaltam a importância da cooperação dos próprios funcionários nesse processo.

Em concordância, Chiavenato (2014, p.376) destaca que, "A vida organizacional é estruturada de modo a proporcionar condições para a autorrealização e a satisfação das pessoas." É uma atribuição das organizações promover um ambiente de trabalho que preze pelo bem-estar e a felicidade do trabalhador.

Para Leite (2020) o trabalho proporciona bem-estar ao colaborador, fazendo que se sinta satisfeito, por outro lado, quando o ambiente de trabalho não é

favorável, desencadeia problemas psicológicos e assim, trazer prejuízos à vida do colaborador, bem como comprometer os resultados da organização.

Em um estudo realizado por Robbins (2005) afirma que, uma equipe tende a ser insatisfeita, quando aumenta o número de colaboradores na equipe. Pois consideram que não terão a possibilidade de mostrar seu potencial, bem como os colaboradores enfrentam dificuldades na convivência com os colegas, pois não é possível interagir com todos, além de alguns conflitos que podem ocorrer e prejudicar a relação no trabalho.

Em contrapartida, a pesquisa realizada por Tambasco *et. al* (2017), apresenta que os fatores que reduzem o nível de satisfação no trabalho, dizem respeito ao número insuficiente de profissionais e recursos materiais na organização.

Outro ponto a ser abordado por Chiavenato (2014), diz respeito ao estresse que acomete os trabalhadores, quando são rigorosamente cobrados para entregar resultados a curto prazo, além de conflitos com a supervisão e clientes. Essas situações comprometem o comportamento dos colaboradores, fazendo com que fiquem angustiados e ansiosos.

## 2.4 MOTIVAÇÃO

Conforme Souza (2018), a motivação se trata de uma individualidade de cada ser humano, que carrega dentro de si o seu propósito, o que vai lhe dirigir rumo ao que pretende alcançar. Silva (2017), define a motivação, como um comportamento adotado pelo indivíduo para que suas necessidades sejam atendidas.

De acordo com Zanelli, Andrade e Bastos (2014, p. 173), “A palavra motivação é derivada do latim motivo, e que se refere a tudo aquilo que pode mover”, “que causa ou determina alguma coisa” ou o fim ou razão de uma ação”. Ou seja, refere-se as causas pelas quais as pessoas tomam determinadas atitudes em prol de algum propósito. Para Maximiano (2000), a motivação procede pelas necessidades do ser humano possui. E essas carências lhe impulsionam a tomar algumas atitudes para serem resolvidas.

Os estudos realizados por Robbins (2005) afirmam que não é possível definir uma pessoa se é motivada ou desmotivada de forma isolada, pois para cada circunstância, as pessoas tendem a ter predisposição ou a falta desta para realizar determinada atividade. Ou seja, se trata do efeito da inter-relação das pessoas com determinada situação.

Maximiano (2000, p. 347) afirma que a "Motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos." Ou seja, sua ocorrência acontece, devido ao empenho ou uma atitude realizada pelo colaborador por algumas causas que lhe são pertinentes. Para Robbins (2005), no âmbito corporativo, a motivação é definida como esforço direcionado a um objetivo que as pessoas aplicam com excelência de forma contínua em suas atividades laborais, tendo em vista o alcance dos resultados determinados.

O estudo de Sousa (2021) afirma que para que as organizações obtenham resultados, manter os colaboradores motivados e satisfeitos é crucial para o sucesso das organizações. O autor complementa sobre a importância da atuação da liderança para que as organizações maximizem seu rendimento.

Conforme o entendimento de Bergamini (2018), para que uma empresa seja bem-sucedida, é necessário que seus colaboradores estejam motivados assim como ingressaram na organização. Maximiano (2000) comenta sobre a importância do papel que o líder tem no poder de influenciar pessoas, e envolvê-las em seu projeto e assim ganhando confiança dessas pessoas, faz com que o plano estabelecido seja realizado.

Para Bergamini (2018), além de atrair pessoas que possuem força de vontade e que apresentam resultados dos seus esforços, se faz necessário que os gerentes e outros responsáveis pela contratação tenham a incumbência de incentivar que os colaboradores explorem o máximo de suas habilidades para aumentar a produtividade. Em vista disso, Maximiano (2000), define que desempenho se trata da consequência que um indivíduo apresenta quanto a sua dedicação para realizar alguma atividade.

Ainda de acordo com Bergamini (2018), antigamente o funcionário era considerado com recurso que podia ser controlado pela organização como os demais recursos utilizados na produção. No entanto, quando a empresa percebeu

que não era possível compreendê-lo por meio dos Manuais de Recursos Humanos, visto que cada pessoa possui sua individualidade e que as ações que seriam aplicadas um para determinado colaborador não surtiria mesmo efeito nos outros. Pois o ser humano é dotado de uma capacidade de compreensão e liberdade para fazer suas escolhas. O que o difere dos demais seres vivos.

Silva (2019), afirma que em seus estudos sobre a abordagem das relações humanas, o comportamento de cada trabalhador fosse analisado, no que diz respeito a sua motivação na empresa. Conforme Ferreira (2018), o ambiente de trabalho, é responsável por conceder um sentimento de contentamento para seus colaboradores no exercício de suas atividades. A autora acrescenta ainda que independente do trabalho realizado, contribuir para que haja motivação na empresa seja um fator essencial na vida do trabalhador.

O estudo de Bergamini (2018) esclarece que os indivíduos que apresentam um nível elevado de motivação, têm prazer em executar suas atividades e tem a percepção de que o tempo acelera quando estão trabalhando. Enquanto os funcionários que estão desmotivados, possuem um sentimento de frustração por não estarem desenvolvendo um trabalho que não faz parte do seu propósito de vida.

Silva (2019) salienta que é preciso estar mais próximo do colaborador, incentivando e falando para ele sobre a sua importância para a empresa, faz com que crie um sentimento de valorização. Para Bergamini (2018), quando ao ambiente de trabalho causa incômodo ao colaborador, devido falta de valorização, reconhecimento do seu potencial, e do seu esforço. Tais situações os deixam desmotivados, e põem em risco seu psicológico e suas relações. Em alguns casos, a necessidade financeira faz com que permaneçam trabalhando no mesmo local.

Na concepção de Maximiano (2000), a frustração é um sentimento que uma pessoa possui quando uma necessidade não é atendida. E como resultados a pessoa pode proceder em busca de melhores oportunidades profissionais, ou buscar por órgãos e instituições que defendam os seus direitos como profissional. Lima (2018) aponta para o quão é importante motivar os colaboradores para que se desenvolvam profissionalmente e sejam mais produtivos no trabalho.

De acordo com Carneiro (2019, p.17) "Fazer com que as pessoas saiam de suas casas e deixem suas famílias, e venham até o trabalho motivadas e satisfeitas

é o ponto-chave para manter a organização saudável. ” Percebe-se o quanto é relevante proporcionar um ambiente de trabalho que desperte sentimentos positivos ao incentivar o colaborador a ter prazer em trabalhar na organização e estar alinhado aos seus propósitos.

Bergamini (2018, p. 133) aponta que “A motivação representa uma fonte autônoma de energia e não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior”. Pode-se entender que para ser motivado, depende exclusivamente do próprio indivíduo.

Sobre a importância do papel da liderança na motivação, Maximiano (2000) afirma que a liderança é definida como a orientação de colaboradores humanos que vão conduzir os demais membros, na prática do cumprimento de um objetivo. Para Mello (2018), O líder deve atuar como facilitador para que os liderados alcancem os resultados propostos. Além disso, o líder se torna um exemplo para sua equipe.

Maximiano (2000) propõe que ao líder seja atribuída a responsabilidade pela atuação de sua equipe na entrega de resultados à organização. Silva (2019), salienta que é preciso estar mais próximo do colaborador, incentivando e falando para ele sobre a sua importância para a empresa, faz com que crie um sentimento de valorização. Dessa maneira, os colaboradores satisfeitos tendem a ser mais produtivos, mais comprometidos com o sucesso da empresa, por perceberem que são importantes para a corporação.

O líder tem comportamento centrado nas pessoas, onde seu principal papel é motivá-las e fazer com que sintam satisfação e orgulho do trabalho. (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2017). Pereira (2019), comenta sobre a responsabilidade da liderança em aumentar o grau de satisfação no trabalho, para isso, se faz necessário considerar a importância da comunicação com os profissionais sobre o desempenho em suas atividades. Pois dessa forma é possível incentivá-los a estarem mais envolvidos com os resultados da organização.

Para Maximiano (2000), as atitudes que a gestão executa é responsável para que a organização possa extrair o melhor da competência de cada profissional. Denominado como Efeito Pigmalião, pelo sociólogo Robert K. Merton. De acordo com os estudos de Silva (2017, p. 67), “Pessoas motivadas, com visão de futuro e alinhadas com os objetivos da organização, dão retorno esperado pelas empresas”.

Porém, a partir do momento em que o indivíduo ou uma equipe não aceitam o sentimento de frustração e cedem às condições desfavoráveis, dá-se à espaço para a resignação (MAXIMIANO, 2000).

A respeito da falta de motivação, Maximiano (2000), afirma que um dos sinais de desmotivação é percebido pela indiferença do colaborador em relação aos propósitos da organização.

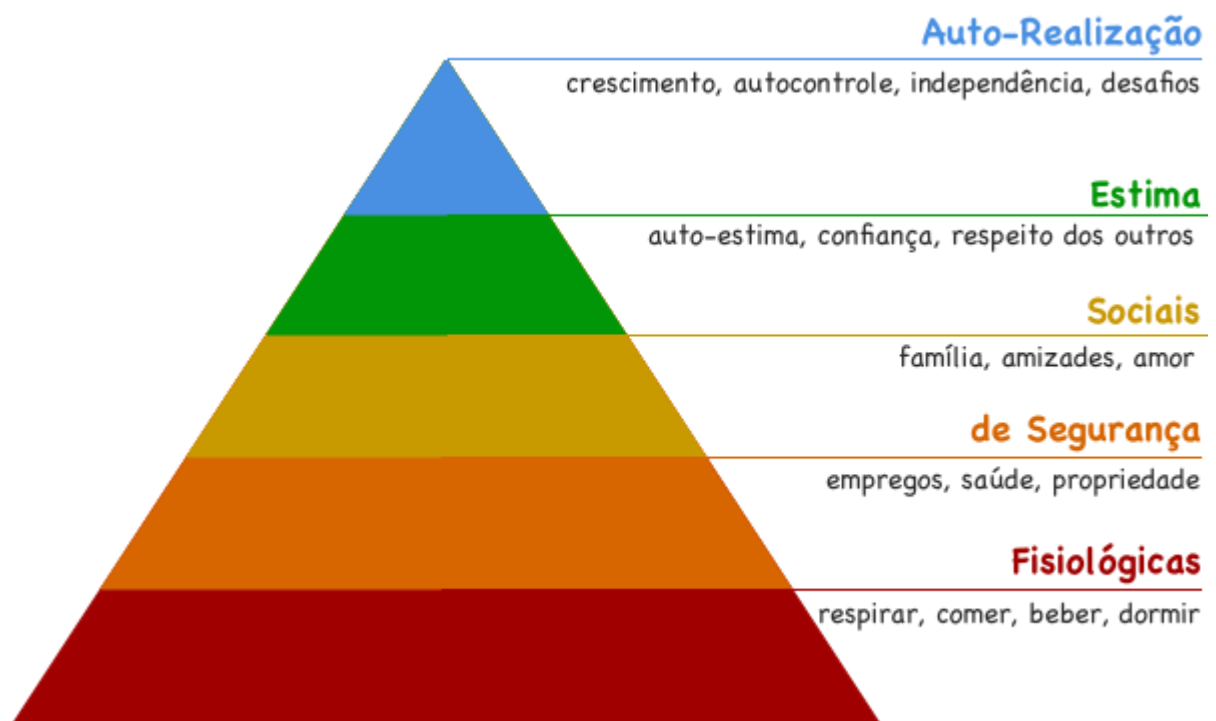
No capítulo a seguir, serão apresentadas algumas teorias da motivação e sua relevância para compreensão do assunto.

#### 2.4.1 A TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS

Segundo pesquisa realizada por Silva (2017), consta que no ano de 1954, o Dr. Abraham H. Maslow realizou um estudo sobre a motivação do indivíduo. Dessa forma, desenvolveu a Teoria das Necessidades, ou como também é denominada como teoria da motivação (ROBBINS, 2009). Conforme menciona Maslow (1943), ao serem questionados sobre suas expectativas em relação à vida, os indivíduos revelam a sua verdadeira essência.

De acordo com Sousa (2018), a Teoria de Maslow, é fundamental no estudo referente a motivação. Conforme o indicado na Figura 3.

**Figura 3** -- Pirâmide das Necessidades Humanas



Fonte: Filippo Ghermandi (2018)

Conforme Maximiano (2000, p. 351), a Teoria de Maslow é representada pelas necessidades:

**Necessidades básicas:** abrigo, vestimenta, fome, sede, sexo, conforto.

**Necessidades de segurança:** Proteção, ordem, consciência dos perigos e riscos, senso de responsabilidade.

**Necessidades de participação:** amizade, inter-relacionamento humano, amor.

**Necessidades de estima:** status, egocentrismo, ambição, exceção.

**Necessidades de autorrealização:** crescimento pessoal, aceitação de desafios, sucesso pessoal, autonomia.

Maslow (1943), afirmou que as necessidades fisiológicas são consideradas como “ponto de partida” por se tratar de aspectos essenciais na vida das pessoas.

De acordo com Souza (2018), as pessoas buscam atender primeiramente as necessidades fisiológicas básicas para a sobrevivência humana. Posteriormente, as necessidades de segurança, seguindo a sequência das demais hierarquias até que alcançar as necessidades de autorrealização que está localizada no topo da pirâmide, representando um alvo almejado pelo indivíduo. Vale destacar, que a ordem da hierarquia proposta por Maslow, não é aceita, pois, por exemplo, uma pessoa que não se alimentar pode ter as necessidades de estima atendidas devido a sua relação com a comunidade que vive.

Quanto ao fator autorrealização, Maslow (1943), revela que se trata de um fator que incita a constância nas pesquisas para que se obtenha mais compreensão ao seu respeito. Maximiano (2000), afirma que para que as pessoas alcancem o nível da a autorrealização, são primeiramente supridas as necessidades dos níveis anteriores apresentadas na pirâmide. Nesse caso, o autor complementa que varia de acordo com cada indivíduo, a auto realização pode acontecer independentemente do nível hierárquico representado na pirâmide, bem como o suprimento de alguma necessidade.

Em sua pesquisa sobre a Teoria de Maslow, o autor Souza (2018), afirma o quão relevante se torna o estudo da motivação no ambiente de trabalho. Bem como compreender a funcionalidade de cada hierarquia e identificar qual nível hierárquico cada pessoa está no momento, a fim de motivá-las realizando ações que cooperem para que isso aconteça. Para Maximiano (2000, p. 354), “certas necessidades que o

trabalho satisfaz são instrumentais para a satisfação de outras. Há necessidades que são terminais, satisfazendo-se em si mesmas. ”

De acordo com Chiavenato (2014), a responsabilidade de uma empresa não se baseia apenas na atração de talentos e no desenvolvimento de suas habilidades. É necessário fazer com que permaneçam na organização para isso, precisam estar satisfeitos e envolvidos. Tendo em vista o exposto, é de responsabilidade da organização cuidar desses aspectos para que vão contribuir com o seu sucesso.

Maximiano (2000), menciona que Maslow alerta a respeito do cuidado em satisfazer a necessidade, independente da categoria, pois a ordem depende de cada pessoa. Complementando, Sousa (2018) descreve que após ter uma necessidade atendida, o indivíduo é motivado a suprir as necessidades da próxima classe da hierarquia. Marques (2018) afirma o quão é importante motivar os colaboradores para que possam se desenvolver profissionalmente e serem mais produtivos no trabalho.

#### 2.4.2 TEORIA DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS DE HERZBERG

Segundo Maximiano (2000), visando identificar a relação entre produtividade e moral, o psicólogo Frederick Herzberg juntamente com alguns estudiosos, realizaram uma pesquisa para identificar os fatores que promoviam satisfação ou insatisfação no trabalho de alguns profissionais.

Para Silva (2019), as organizações que proporcionam boas condições no ambiente de trabalho, são beneficiadas quanto a entrega dos resultados feita colaboradores que contribuirão para que a organização tenha melhores rendimentos. Nessa seara, o autor Frederick Herzberg, contribuiu para melhor entendimento sobre a Teoria dos Dois Fatores.

A Figura 4 abaixo apresenta os Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos, da Teoria de Herzberg:

**Figura 4** – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos

<b>Fatores que levam à insatisfação (Fatores Higiênicos)</b>	<b>Fatores que levam à satisfação (Fatores Motivacionais)</b>
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

**Fonte:** (PORTALGESTÃO, 2022)

Zamelli, Andrade e Bastos (2014) baseado na observação dos indivíduos em relação as suas expectativas e a percepção que tinham sobre o trabalho. Os aspectos referentes a satisfação são inerentes ao próprio indivíduo ou nas suas atividades laborais. Enquanto a insatisfação se trata de fatores externos ao trabalhador que dizem a respeito do local de trabalho e as condições oferecidas pela empresa. A partir dessa pesquisa, a Teoria da Motivação Bifatorial concebeu dois fatores: fatores higiênicos que concernem a condições externas, variando de insatisfação a não insatisfação; os fatores motivadores, podem variar entre a satisfação a não satisfação, ou seja, aqueles que são internos de controle do próprio colaborador.

Conforme citado por Robbins (2005), observa-se que os fatores que são associados a satisfação são: o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização. Sendo que esses aspectos as pessoas consideravam que dependia delas mesmas. Entretanto, os aspectos ligados a insatisfação, são aqueles que os participantes da pesquisa atribuíram a fatores que não dependiam deles, mas de fatores externos, que são: supervisão, remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho.

Conforme os estudos de Bergamini (2018), os resultados da pesquisa de Herzberg constataram que os aspectos que conduzem a satisfação, em sua ausência, não ocorrem a insatisfação na mesma proporção. Denominou-se como fatores motivacionais, por se tratar de um aspecto inerente ao colaborador e a sua atividade no trabalho.

De acordo com Silva (2019), a satisfação ocorre quando há existência dos fatores motivacionais. As pessoas realizam o seu trabalho com motivação. Quando não, os fatores não estão presentes, dá-se a não satisfação. Para Bergamini (2018), denomina-se higiênico, porque ser um fator que por se tratar de fatores de precaução da insatisfação. A existência desses aspectos, não geram satisfação, porém causa insatisfação no quando ocorre a inexistência desses fatores.

Ainda, conforme Bergamini (2018), depreende uma das contribuições da Teoria de Herzberg, para as empresas é a redução de gastos financeiros para alcançar níveis elevados de motivação dos colaboradores. As organizações perceberam a importância de capacitar os líderes, para terem conhecimento sobre o comportamento e das necessidades dos colaboradores para lhes fornecerem lhes dar o suporte e os instrumentos que estimulem a ser mais produtivos e engajados com a organização.

Em sua contribuição, Silva (2017), afirma que a liderança pode colaborar para que sua equipe seja motivada, embora os aspectos da motivação se trata de fatores internos de cada pessoa. Para Bergamini (2018, p. 65), “Herzberg colocou em evidência a importância dos fatores intrínsecos (conteúdo do trabalho) em relação aos fatores extrínsecos (contexto do trabalho)”. Os fatores intrínsecos se referem as atividades que os colaboradores realizam. Enquanto o contexto do trabalho, se refere aos fatores extrínsecos, pois dependem das circunstâncias em que as atividades são executadas (MAXIMIMIANO, 2000).

Bergamini (2018), cita que o foco não é o que os indivíduos pretendem alcançar. Pois essa abordagem se trata de um evento situacional, o qual depende da circunstância e do local que o indivíduo estiver inserido. Na perspectiva de Chiavenato (2007), os fatores motivacionais e higiênicos são capazes de motivar os trabalhadores. Em dada circunstância na organização, os fatores motivacionais e higiênicos são capazes de motivar ou desestimular os colaboradores.

Salienta-se ainda, que segundo Zanelli, Andrade e Bastos (2014), os profissionais se sentem satisfeitos e motivados quando são reconhecidos, em suas atividades profissionais, se sentem autorrealizados, e possuem uma atribuição de atividades.

Para Bergamini (2018), observa-se que, para que haver uma melhor compreensão sobre o comportamento humano, a partir do conjunto das teorias motivacionais, nenhuma das teorias podem ser descartadas. Contudo, permite uma

análise ampla das teorias observadas. Pois para a autora: "Falar da motivação é falar da própria felicidade" (BERGAMINI, 2018, p. 66).

Nos estudos realizados por Zanelli, Andrade e Bastos (2014) sobre a Teoria dos Dois Fatores, declaram que, o inverso de satisfação é a ausência de satisfação, do mesmo modo, o inverso da insatisfação ocorre a não insatisfação. Aspectos como salário, condições de trabalho, estilos de liderança, bem como relações com os colegas, não influenciam na satisfação ou motivação dos trabalhadores. Porém, não podem ser ignorados pela organização. Sendo que quando a gestão dá devida importância para esses fatores, evitará que os empregados se sintam insatisfeitos possa comprometer os resultados da organização.

O estudo realizado por Silva (2019), citou dados de uma pesquisa aplicada a mil executivos no Brasil no ano de 2015, informaram que o desalinhamento e a falta de preparação da gestão foram apontados como fatores que causam insatisfação.

No entendimento de Robbins (2005), embora seja uma teoria muito utilizada pelos executivos e pesquisadores, há quem conteste sobre o estudo de Herzberg. Dentre os pontos questionáveis, se trata da limitação metodologia no momento em que a organização está obtendo bons resultados, os indivíduos se consideram responsáveis pelo sucesso. Em contrapartida, para essas pessoas, o insucesso é de responsabilidade do ambiente externo.

Além disso, outra crítica destacada por Robbins (2005), em sua pesquisa, Herzberg havia mencionado sobre satisfação e produtividade. Porém, o autor priorizou em seus estudos a questão da satisfação e não fez a relação conforme a proposta da pesquisa. Mesmo com esses pontos criticados, as teorias de Herzberg podem porventura até a atualidade, porventura por conceder os colaboradores o encargo de poderem ter autonomia no seu trabalho. Bergamini (2018) afirma que não é possível perder a motivação, pois por ser um sentimento, cabe ao próprio indivíduo administrá-la.

Maximiano (2000), menciona a respeito dos sistemas motivacionais como um meio que as empresas utilizam para obterem melhores resultados de seus trabalhadores. Tais sistemas incluem elogios pelo desempenho do funcionário, benefícios, prêmios, programa de enriquecimento no trabalho, planos de carreiras, metas desafiadoras, participação dos colaboradores em decisões que vão definir alguma ação na organização e participação nos lucros ou na propriedade da empresa.

### 2.4.3 TEORIA DAS EXPECTATIVAS DE VROOM

Conforme estudos sobre a Teoria das Expectativas de Vroom, Borges e Alves Filho (2001), definem que a expectância é a força que permite o indivíduo ter uma visão da materialização dos objetivos, por isso não demora para tomar uma atitude que vai lhe promover essa realização.

Para Maximiano (2000, p. 379), "Teoria da expectativa, portanto, procura explicar a cadeia de causas e efeitos que vai desde o esforço inicial até a recompensa final. " De acordo com o autor, para cada indivíduo, o valor da recompensa é diferente, pois depende da forma que ele percebe tal recompensa. Por saber a causa pela qual cada pessoa está motivada para realizar.

No entendimento de Chiavenato (2014, p. 223):

Trata-se de uma teoria contingencial da motivação na qual a produtividade é vista como um resultado intermediário em uma cadeia que conduz a determinados resultados desejados pelo funcionário, como dinheiro, promoção, apoio do gerente, aceitação grupal, reconhecimento, etc.

Na pretensão de alcançar melhores resultados no exercício de sua profissão, o colaborador se empenha ao desenvolver a sua função na organização, por compreender que será recompensado pelo esforço empregado. Sendo que tais recompensas podem ser financeiras, como reconhecimento, entre outros.

Para Maximiano (2000), afirma que há uma equivalência entre o comportamento das pessoas e o esforço. Outro fator importante é que o indivíduo se empenha na proporção que ele tem a percepção da importância do que lhe será retribuído. Além disso, sendo vista como uma grande oportunidade, a pessoa empenhará seus esforços para conseguir a recompensa. Silva (2017), motivação é o resultado de três aspectos: Valor, Instrumentabilidade e Expectativa.

Conforme estudo realizado por Zanelli, Andrade e Bastos (2014) A Teoria da Expectância apresenta três elementos que influenciam no processo de escolha do indivíduo: A valência - se refere a um aspecto que pode despertar um interesse ou desinteresse num colaborador ao colaborador na realização de seus objetivos dentro da organização. Como, por exemplo: uma ascensão na carreira.

Complementando, Silva (2017), o Valor diz respeito ao incentivo que oferecidos pela organização e as consequências. Porque depende da crença de

cada indivíduo, que terá uma percepção positiva ou negativa. Nesse caso, uma oportunidade de crescimento profissional, pode ser considerada um fator positivo para o trabalhador, por ter um acréscimo na remuneração, como pode ser visto como algo que vai lhe causar mais responsabilidades no trabalho e prejudicar sua vida pessoal. Pois se trata do que é considerado valor atribuído por cada indivíduo.

Zanelli, Andrade e Bastos (2014), apontam outro fator da Teoria de Vroom, a instrumentabilidade que é a maneira que o indivíduo percebe que para alcançar o seu objetivo, se faz necessário tomar uma atitude, que o conduza o alcance desse resultado.

Para Silva (2017), a instrumentabilidade se refere a perspectiva que os indivíduos possuem de que serão recompensados ao apresentarem resultados positivos na execução de suas atividades.

Sobre a Expectativa, conforme Silva (2017), de acordo com a meta estabelecida pela organização, o colaborador cria uma expectativa e faz sua análise se será capaz de ser bem-sucedido na realização da atividade. E a partir dessa análise, poder decidir entre o cumprimento ou não da atividade.

Conforme os estudos realizados por Maximiano (2000), desempenho, é o procedimento que fará com que as pessoas conquistem as recompensas que almejam. Isso corre por meio da crença que a pessoa tiver.

De acordo com Robbins (2009), O colaborador tende a se esforçar com mais intensidade quanto compreende que o seu rendimento no trabalho tem uma ligação com o esforço empregado na execução das atividades. Uma vez que ao desempenhar, obterá recompensa que lhe fará com que se sinta uma pessoa realizada.

Maximiano (2000) A teoria da expectativa associa o esforço ao desempenho que conduz a recompensa. Por se tratar da relevância que cada pessoa dá ao que será retribuído. Em seu estudo sobre a teoria da Expectância, Chiavenato (2014) menciona que o recebido é uma das formas que lhe possibilita o colaborador realizar suas metas.

Em contrapartida, Robbins (2009), afirma que nem todos os colaboradores se esforçam no trabalho apenas por uma questão financeira. Conhecendo o motivo de sua dedicação ao trabalho, faz com que a empresa utilize meios que possam recompensá-los por sua dedicação como a oportunidade de exercer uma nova função, mudar de cidade.

Para Zanelli, Andrade e Bastos (2014), conhecida também como Expectância de Vroom (1995) os indivíduos tomam atitudes que visem ampliar o seu nível de contentamento e seus benefícios, assim como reduzir o descontentamento e os prejuízos. Ainda afirmam que se trata de uma emoção que conduz o indivíduo na tomada de decisão de alguns projetos a serem realizados.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Diante da proposta de verificar o Nível de Satisfação no trabalho dos colaboradores em uma empresa de varejo em Santo Antônio de Jesus/BA, optou-se como metodologia aplicada a realização do estudo de caso, que se trata de uma pesquisa descritiva, com abordagem de natureza qualitativa.

Para Marconi e Lakatos (2003), para a existência da ciência, se faz necessário a aplicação dos métodos científicos. Conforme as autoras, por meio de processos sistemáticos, contribuem para que o pesquisador possa alcançar os objetivos, identificar possíveis falhas, sejam criadas que vão contribuir para forma eficaz para o seu trabalho.

A respeito da pesquisa científica, Lakatos (2021, p. 44) define que:

Pesquisa é uma atividade que se realiza para a investigação de problemas teórico ou práticos, empregando métodos científicos. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando procedimentos científicos.

Se trata de uma técnica que permite o conhecimento do pesquisador na identificação de novas informações e acontecimentos que vão contribuir para o como contribuir para melhor compreensão sobre determinado assunto. (ANDER – EGG, 1978).

Lakatos e Marconi (2003), afirmam que é comum a utilização de mais de um método ou técnica numa pesquisa. De forma simultânea pode ocorrer essa associação nos estudos realizados.

No entendimento de Brazio (2016), a pesquisa passa por alguns estágios que irão consolidar o estudo realizado. Para o desenvolvimento desse estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para fundamentar o estudo sobre o tema, foi realizada uma busca em livros, monografias, teses e artigos.

No entendimento de Gil (2017), nos trabalhos acadêmicos como teses, e dissertações possuem uma parte destinada a fornecer base teórica sobre o assunto pesquisado, além de apresentar o avanço dos estudos sobre o conteúdo abordado.

Para Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica engloba os principais estudos realizados referente a determinado tema. Por meio dessa pesquisa o conteúdo é consolidado com base nas teorias estudadas, evitando assim, erros. Pelo fato das informações serem verdadeiras, corroboram também até para conduzir possíveis questionamentos.

Sobre a relevância em iniciar o estudo científico, Lakatos (2021) afirma que se inicia com a pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (2017, p. 28):

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

No presente estudo, foram utilizados livros impressos, bem como publicações digitais, tais como livros em bibliotecas virtuais, assim como revistas, teses, dissertações e artigos disponíveis em plataformas digitais, dentre elas: Scielo, Google Acadêmico, Biblioteca Virtual da Universidade, entre outras.

O procedimento utilizado nessa monografia, optou-se pelo estudo de caso de uma empresa de varejo, na cidade de Santo Antônio de Jesus-BA. Como maneira de conhecer a realidade específica da empresa selecionada. Em seu estudo, Lima (2020, p.111) apresenta o seguinte conceito: "(...) é um método de pesquisa que visa analisar em profundidade um fenômeno social." De acordo com o autor, se trata de circunstâncias que ocorrem num determinado local, e requer uma análise dos fatores que ocorrem na organização, em se tratando da empresa escolhida para a realização do presente estudo.

Conforme estudos realizados por Gil (2017, p. 33), observou-se que: "Durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, que serviria apenas para estudos de natureza exploratória." O autor menciona que com o passar dos anos, devido ao aumento da aplicabilidade desse método nos estudos científicos, foi possível identificar os objetivos do estudo de caso para a ciência: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; conhecer situações reais, conservando as particularidades sobre o que está sendo

pesquisado no momento; apresentar a pesquisa conforme a realidade dos fatos observados, bem como fazer o levantamento de hipóteses e conceitos sobre o assunto e por fim, fornecer o esclarecimento sobre alguns aspectos específicos de difícil compreensão que influenciam num evento, o qual não se pode utilizar um conceito genérico, pois se trata de algo específico para o objeto estudado.

Em conformidade, Yin (2014), afirma que se trata de um estudo mais aprofundado sobre alguns aspectos que não estão explícitos sobre determinado fato. Por esse motivo, Lakatos e Marconi (2003), defendem que é preciso dispor das fontes necessárias que servirão como base para a coleta de informações na pesquisa de campo.

No que tange a natureza da pesquisa qualitativa, qualitativa, Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a pesquisa qualitativa analisa os eventos conforme os dados obtidos que vão permitir ao investigador tornar compreensível as informações adquiridas e o significado que lhes são atribuídos mediante essa verificação. Complementando Pereira (2016), menciona que na pesquisa qualitativa as informações não são passíveis de mensuração. Desse modo, utilizou-se a pesquisa qualitativa como uma maneira de interpretar os dados obtidos, em relação à teoria aplicada nesse estudo.

Em se tratando da amostra foi definida por Lakatos e Marconi (2003, p. 63) como “(...) uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é subconjunto”.

Em concordância, Lakatos (2021, p. 123) acrescenta:

A amostragem só ocorre quando a pesquisa não é censitária, isto é, não abrange a totalidade dos componentes do universo, surgindo a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população. O problema da amostragem é, portanto, escolher uma parte (ou amostra), de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo e estabelecida com base nos resultados obtidos relativos a essa parte. Por meio dela, podem-se inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se esta fosse investigada.

Nesse sentido, a amostra da pesquisa escolhida pela pesquisadora foi a equipe de vendas da empresa, que conta com uma quantidade de 12 vendedores. A escolha da amostra ocorreu, por ser uma função que lida diretamente com os clientes e por representar a organização por meio do atendimento que oferece para os consumidores.

No que tange a coleta de dados, Lakatos (2021), afirma que existem duas categorias para que se possa executar a coleta de dados numa pesquisa científica: documentação indireta, que abrange a pesquisa documental e a bibliográfica. Além da documentação direta. Sendo que uma das técnicas utilizadas na documentação direta está incluso o questionário, instrumento utilizado no presente estudo.

Martins (2007, p. 90) conceitua o questionário como: "um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever". Ou seja, essas perguntas vão contribuir para que o pesquisador consiga obter respostas necessárias para sua pesquisa.

Conforme Lakatos (2021, p. 121), o questionário é "constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. "nesse sentido, as questões foram respondidas por meio de um questionário online, que já foi desenvolvido e testado, e utilizado na dissertação de mestrado Brazio (2016), tendo como título: Satisfação no trabalho: Um estudo de caso na administração do Porto de Viana do Castelo, sendo que o trabalho foi fundamentado pelo Modelo Teórico de Satisfação no trabalho S20/23 - Cuestionário de Satisfacción Laboral de Meliá e Peiró (1989). Dessa forma, o questionário utilizado nessa pesquisa foi enviado via WhatsApp para cada vendedor.

O questionário foi dividido em duas partes. Na primeira parte constavam cinco questões para a definição do perfil da amostra. Foram coletadas informações como: sexo, idade, estado civil, escolaridade e tempo de serviço. Na segunda parte utilizou-se o questionário padronizado pronto e testado que foi aplicado também numa para veracidade das informações e preservação dos direitos autorais utilizado na dissertação de mestrado de Brazio (2016), o qual foi passou por uma adaptação para adequação da empresa pesquisada.

Pela escolha de utilizar o questionário pronto, Miranda (2020, p. 218) defende que: "Quando utiliza questionários de outras pesquisas já publicadas, você poderá ter questões já testadas e validadas." Assim, o questionário utilizado era composto por 22 questões como maneira de verificar os níveis de satisfação ou insatisfação dos colaboradores da área de vendas e foi adotada a escala de Likert de 7 pontos, sendo (1) totalmente insatisfeito, (2) muito insatisfeito, (3) um pouco insatisfeito, (4) indiferente, (5) um pouco satisfeito, (6) muito satisfeito e (7) totalmente satisfeito.

Sobre a escala de Likert, Miranda (2020, p. 224) informa: "Esse tipo de escala consiste em uma série de informações a respeito de determinado objeto".

No que se refere a análise dos dados, foi realizada por meio da plataforma do Google Forms. De acordo com Miranda (2020, p. 221), "Muitas plataformas eletrônicas de pesquisa, ao trabalhar com questões fechadas, já apresentam estatísticas descritivas simultaneamente à coleta de dados". Após o colaborador responder ao formulário, simultaneamente as informações foram convertidas em gráficos estatísticos para a análise e os resultados.

Andres *et al* (2020), cita que: "O Google Forms por ser uma ferramenta online, apresenta diversas funcionalidades e se for executada de maneira correta, irá trazer resultados positivos, assim como a agilidade, praticidade e sustentabilidade." Ou seja, devido a sua praticidade e acesso, o aplicativo foi uma ferramenta importante para auxiliar no tratamento das informações nesse processo.

Após a coleta dos dados, as informações foram organizadas e setorizadas para que fossem analisados cada item pesquisado. Posteriormente, essas informações foram convertidas em elementos gráficos, tabelas e textos. Registrado essas informações, foi possível realizar a interpretação, e assim descrever sobre a obtenção dos resultados.

A coleta de dados, conforme Lakatos e Marconi (2003), ocorre com a aplicação dos instrumentos e técnicas que foram determinadas pelo pesquisador, com o intuito de adquirir as informações necessárias para a pesquisa.

Além disso, Salomon (2014, p. 205): destaca sobre o papel do pesquisador em ser um "ser social" quando defende a relevância no papel social do pesquisador em divulgar os resultados na pesquisa. Visto que agindo dessa forma o cientista estará contribuindo para diversos setores, e por fim, beneficiando a sociedade.

Pode-se observar ainda nos estudos de Lakatos (2021), os dados são coletados e apresentados de forma integral, mantendo-se a veracidade das informações. Por se tratar de uma quantidade maior de dados que serão avaliados e compreendidos, utiliza-se a estatística como ferramenta para a apuração.

A coleta de informações ocorreu com os profissionais do setor de vendas por meio do aplicativo de pesquisas Google Forms. Sendo que como instrumento de coleta de dados foi aplicado um questionário, por meio do WhatsApp, para os

respondentes no período de 28 a 30 de novembro de 2022. O curto período de aplicação se refere ao prazo exíguo para a finalização do TCC marcado para dezembro de 2022, o que não foi concretizado.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir apresenta-se os resultados baseados nas respostas do questionário aplicado, considerando os objetivos estabelecidos para a realização dessa pesquisa. A empresa possui 12 vendedores, sendo que a pesquisa contou com sete vendedores que responderam ao formulário, correspondendo a 58,33% em relação ao total de vendedores.

### 4.1 PERFIL DOS VENDEDORES

Conforme as informações coletadas, o perfil dos vendedores que responderam ao questionário é a maioria do gênero masculino (57,1%), sendo que 42,9% são mulheres. Quanto a faixa etária, 28,6% tem até 20 anos, sendo que o mesmo percentual está nas faixas de 31 a 40 anos e 41 a 50 anos, e 14,3% estão entre 21 e 30 anos. O que significa que a equipe é formada por vendedores jovens e adultos para atender a clientela de diversas gerações. Quanto o estado civil dos vendedores, a maioria é casado (42,9%).

Em relação à escolaridade, a maioria dos vendedores possui o ensino médio completo (42,9%). Percebeu-se que a maioria dos vendedores possui de tempo de empresa até 5 anos correspondem a 42,9%, relacionando-se com (3) três vendedores, o que pode indicar que se trata de um setor o qual as pessoas que possuem experiência na organização, outras estão adquirindo, como também pode ser que a empresa sempre contrata novos profissionais como tem a possibilidade de que exista uma rotatividade na área. Embora haja um percentual de 28,6% que estão na empresa entre 6 a 10 anos e 11 a 20 anos de serviço, ou seja, se trata de profissionais experientes na empresa.

A seguir será detalhada as análises, consoante a metodologia utilizada tratará dos fatores satisfação intrínseca com o trabalho, satisfação com a supervisão e trabalho, satisfação com o ambiente físico, satisfação intrínseca com as políticas da organização e satisfação com os benefícios.

Em relação as próximas análises, destaca-se que, conforme questionário desenvolvido por Brazio (2016), para identificar os graus de satisfação ou insatisfação, no questionário foi utilizada a escala de Likert de 7 pontos, o qual os vendedores classificaram: (1) totalmente insatisfeito, (2) muito insatisfeito, (3) um

pouco insatisfeito, (4) indiferente, (5) um pouco satisfeito, (6) muito satisfeito e (7) totalmente satisfeito.

#### 4.2 ANÁLISE DO FATOR I - SATISFAÇÃO INTRÍNSECA COM O TRABALHO

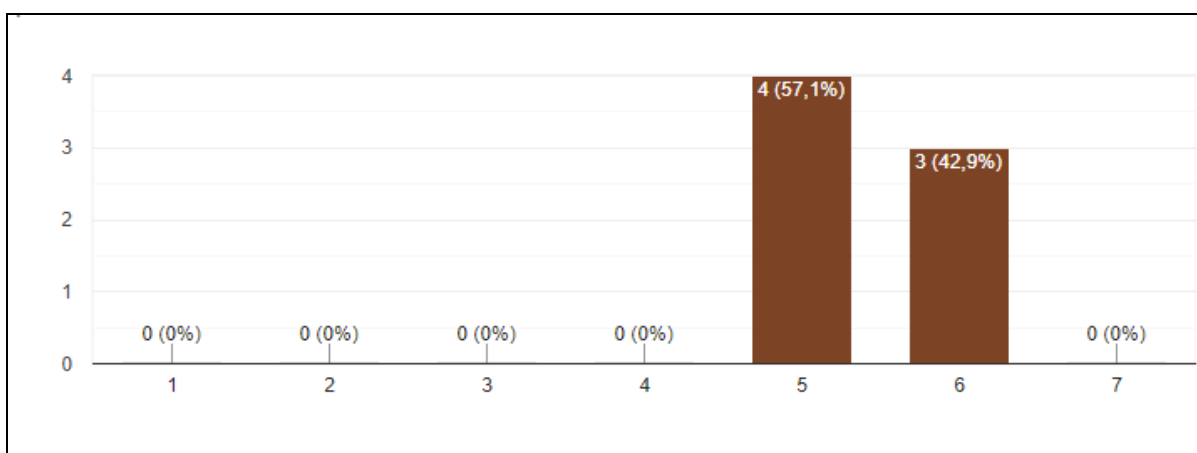
A Satisfação Intrínseca com o Trabalho foi analisada com base nos itens 1,2,3,5,19 e 20 do questionário, que se referem ao trabalho como fator de realização; as oportunidades que o trabalho oferece para fazer as coisas que gosta; as oportunidades que o trabalho proporciona; os objetivos e metas para alcançar; a capacidade para agir com autonomia no nas questões referentes ao trabalho e as participações nas decisões do serviço.

Uma análise geral do referido Fator I, encontra-se após as considerações sobre os gráficos.

1 - O seu trabalho como fator de realização.

Constata-se com base no Gráfico 1 que os vendedores que estão satisfeitos, ao serem questionados se o seu trabalho é um agente para que se sintam realizados com o trabalho que executam.

**Gráfico 1** - O seu trabalho como fator de realização

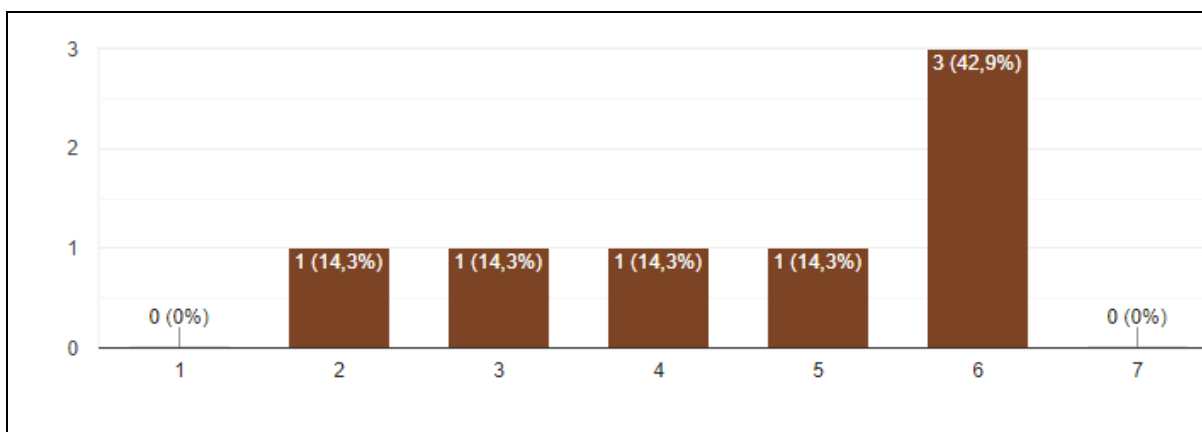


**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

2 – As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas que gosta.

No que tange as oportunidades que o trabalho proporciona de fazer as coisas que gostam, conforme aponta o Gráfico 2, observa-se que apesar da maioria enxergar no trabalho oportunidades de se sentir realizados, no entanto, existem vendedores insatisfeitos e indiferentes.

**Gráfico 2** - As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas que gosta

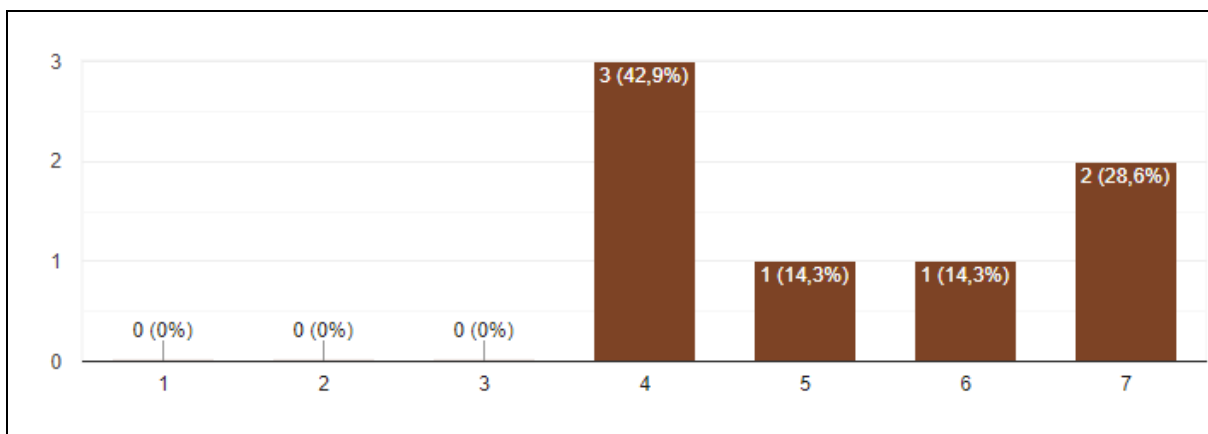


**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

3 - As oportunidades que o seu trabalho oferece.

Percebe-se que ao observar o Gráfico 3, sobre as oportunidades que o trabalho oferece ao colaborador, nota-se que apesar do maior percentual se declarar indiferente quanto a questão abordada. Ou seja, não definiram estarem satisfeitos ou insatisfeitos. Porém, outras parcelas se consideravam entre pouco satisfeito a totalmente satisfeito. Nesse caso, pode-se considerar que os vendedores estão satisfeitos.

**Gráfico 3** - As oportunidades que o seu trabalho oferece

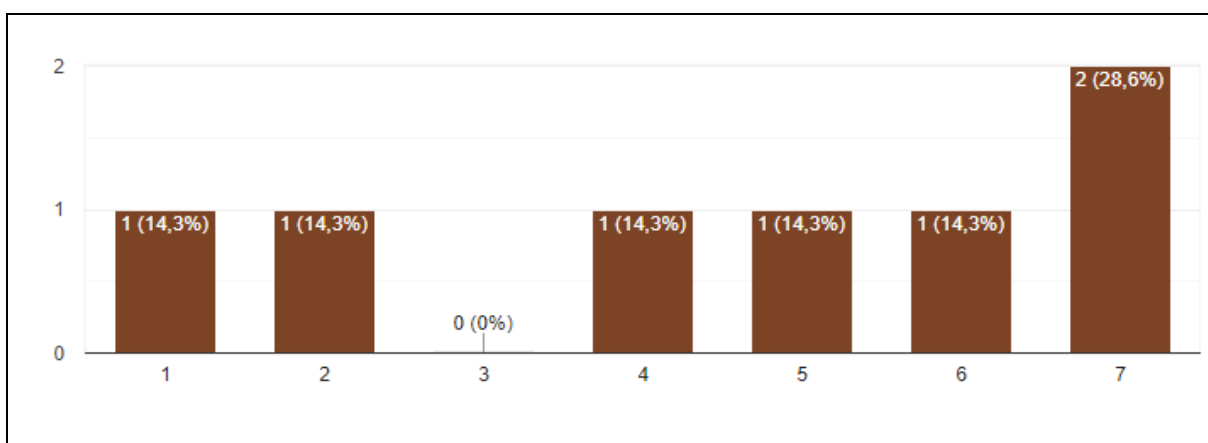


**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

#### 5 - Os objetivos e metas que deve alcançar.

Segundo as informações apresentadas no Gráfico 4, a maioria dos vendedores se consideram satisfeitos com a responsabilidade de cumprir metas e objetivos estabelecidos pela organização.

#### **Gráfico 4** – Os objetivos e metas que deve alcançar

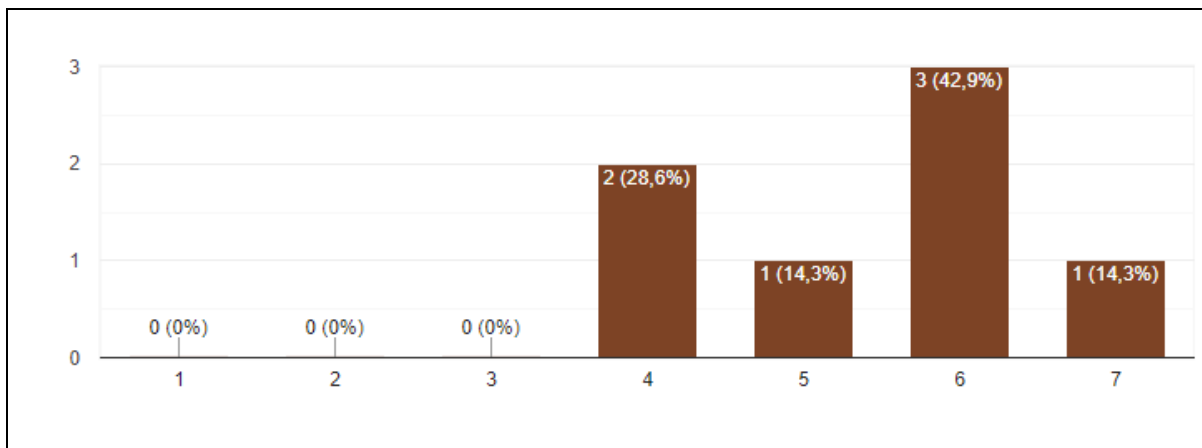


**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

#### 19 – A capacidade para decidir autonomamente aspectos relativos ao seu trabalho.

Ao observar a capacidade para decidir com autonomia aspectos relativos ao trabalho, pode-se notar, no Gráfico 5, predomina a quantidade de vendedores satisfeitos quanto o aspecto abordado nessa questão.

**Gráfico 5** - A capacidade para decidir autonomamente aspectos relativos ao seu trabalho

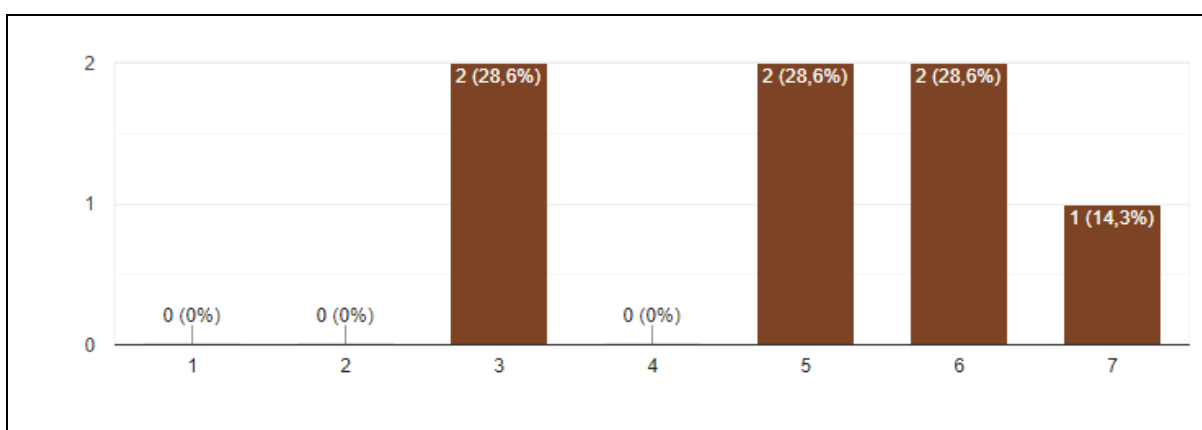


**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

20 - A sua participação nas decisões do seu serviço.

Julgando os itens referente a forma como os vendedores se consideram em relação a sua participação nas decisões do seu serviço, conforme está sendo representado no Gráfico 6, os colaboradores afirmaram que estão satisfeitos.

**Gráfico 6** - A sua participação nas decisões do seu serviço



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

Ao analisar de forma geral o Fator I - Satisfação Intrínseca com o Trabalho, observa-se que os vendedores demonstraram que se sentem realizados no trabalho. Entretanto, uma menor porcentagem se sente insatisfeita.

No que tange aos fatores de satisfação intrínseca, os vendedores se mostraram mais satisfeitos em relação a seu trabalho como fator de realização; as oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas que gosta; a capacidade para decidir autonomamente aspectos relativos ao seu trabalho e a participação nas decisões do seu serviço.

Quanto aos aspectos que geraram insatisfação ou indiferença, estão as oportunidades que o trabalho oferece e os objetivos e metas que deve alcançar.

Conforme Bergamini (2018), quando uma pessoa é motivada ou sente carência por algo. Por esse motivo, se prolonga a sua necessidade. Conduzindo a pessoa para praticar determinada ação para atendê-la.

De acordo com Maximiano (2000), a atividade em si, se sentir realizando uma ação na empresa, poder assumir a responsabilidade e ter oportunidades de crescimento profissional são fatores que geram satisfação intrínseca, ou seja, colaboram para a satisfação dos colaboradores.

No entendimento de Banov (2019), quando há existência dos aspectos motivacionais, estabelecem a satisfação das pessoas. Por outro lado, quando não estão presentes, não geram insatisfação.

Para Robbins (2005), complementa que se trata dos efeitos que o trabalho produz na vida dos trabalhadores que vão influenciar na satisfação dos colaboradores.

O estudo de Pereira (2019), salienta que a organização tende a crescer e ser bem vista no mercado, quando os colaboradores têm a percepção de que a organização não foca apenas nos resultados, mas está atenta para que as pessoas possam se desenvolver profissionalmente e tenham oportunidade de avanços na sua carreira.

Percebe-se também que os colaboradores demonstraram que estão preparados para alcançarem resultados satisfatórios para a organização. Além de se sentirem satisfeitos por poderem agir com autonomia.

De acordo com Menezes e Novaes (2022), a autonomia está associada a satisfação no trabalho, visto que os colaboradores se sentem satisfeitos quando podem atuar com autonomia na organização.

#### 4.3 ANÁLISE DO FATOR II - SATISFAÇÃO COM A SUPERVISÃO E TRABALHO

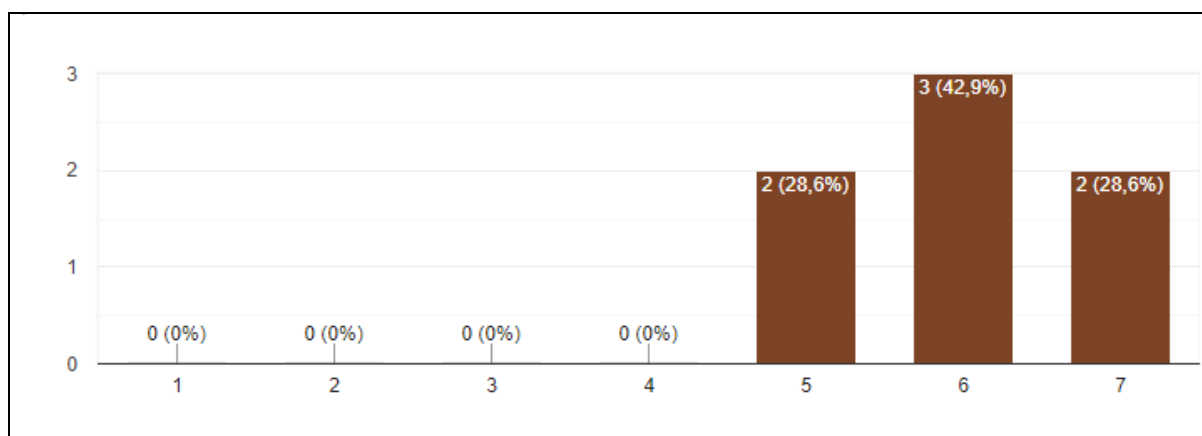
Pode-se observar que o Fator II - Satisfação com a Supervisão e trabalho, está associado aos itens 13, 14, 15, 16, 17 e 18 do questionário. No que concerne o relacionamento com os superiores; a igualdade e justiça que recebem por parte da instituição; a supervisão e periodicidade que é realizada; a maneira como a chefia avalia suas atividades e quanto o apoio que recebem dos superiores hierárquicos.

A análise geral do referido Fator II encontra-se após as considerações sobre os gráficos.

13 - As relações pessoais com os seus superiores /chefia.

Ao observar este tópico no Gráfico 7, pode-se notar, é predominante a quantidade de vendedores que estão satisfeitos com a sua chefia.

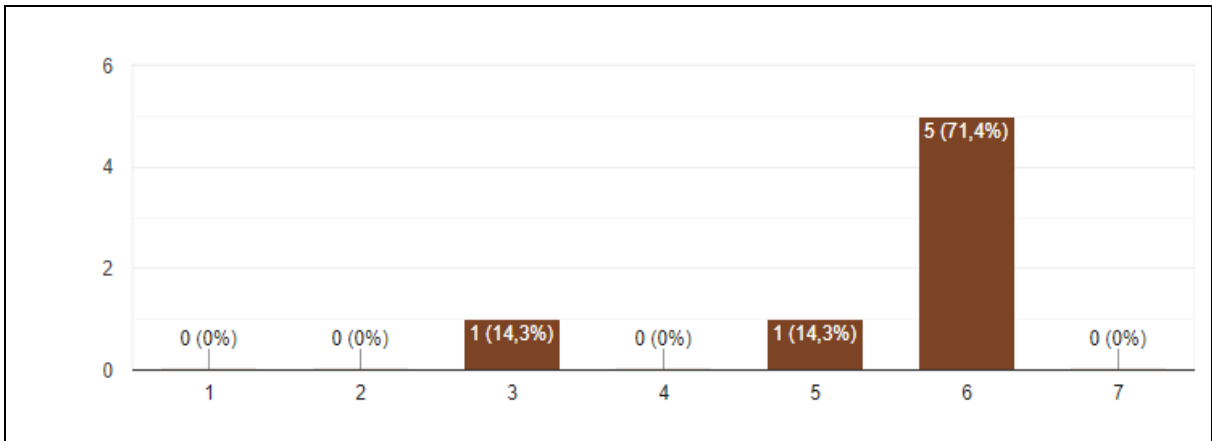
**Gráfico 7** - As relações pessoais com os seus superiores/chefia



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

14 - A supervisão que exercem sobre si.

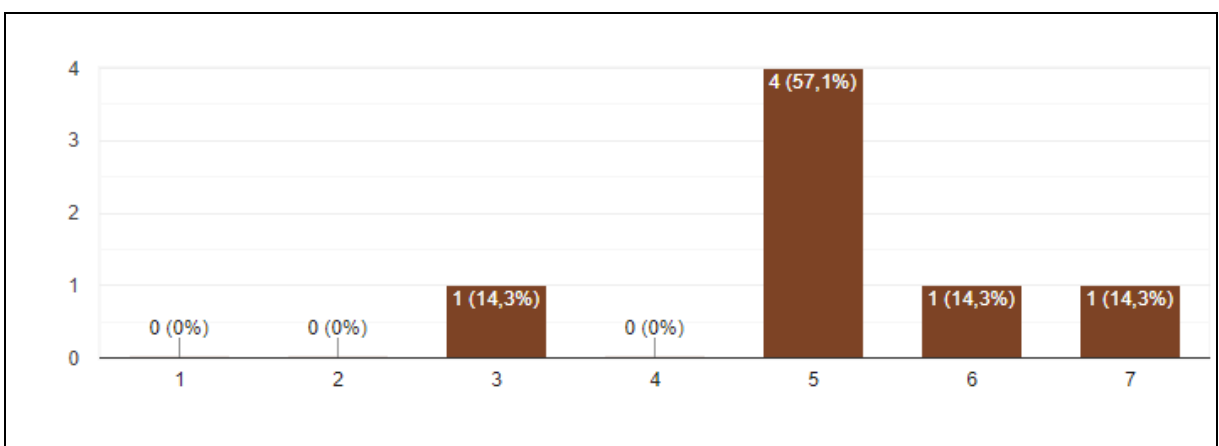
No que tange a percepção que os vendedores possuem sobre a atuação da supervisão, conforme o Gráfico 8, percebe-se que a supervisão vem atuando de forma que tem conquistado a aprovação da maioria dos vendedores, contribuindo para que se considerem muito satisfeitos.

**Gráfico 8** - A supervisão que exercem sobre si

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

15 - A periodicidade com que é supervisionado.

No que tange a percepção que os vendedores possuem sobre a atuação da supervisão, como pode-se observar no Gráfico 9, a maioria dos vendedores está satisfeita com a frequência com que a supervisão tem desenvolvido seu papel.

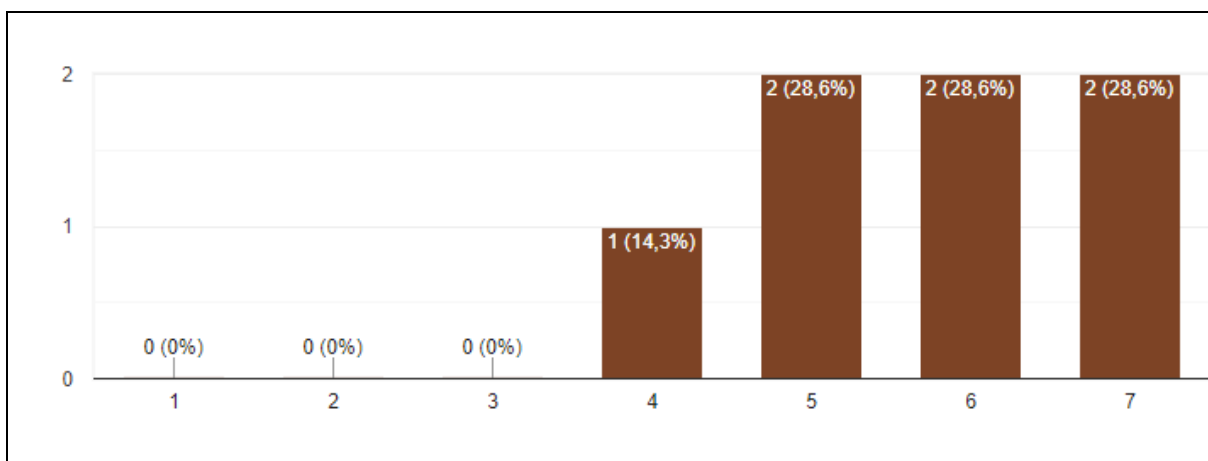
**Gráfico 9** - A periodicidade com que é supervisionado

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

16 - A igualdade e justiça no tratamento que recebe da instituição.

Como representa o Gráfico 10, nota-se que a maioria dos vendedores estão satisfeitos ao avaliarem a igualdade e justiça no tratamento que recebem da empresa.

**Gráfico 10** - A igualdade e justiça no tratamento que recebe da instituição

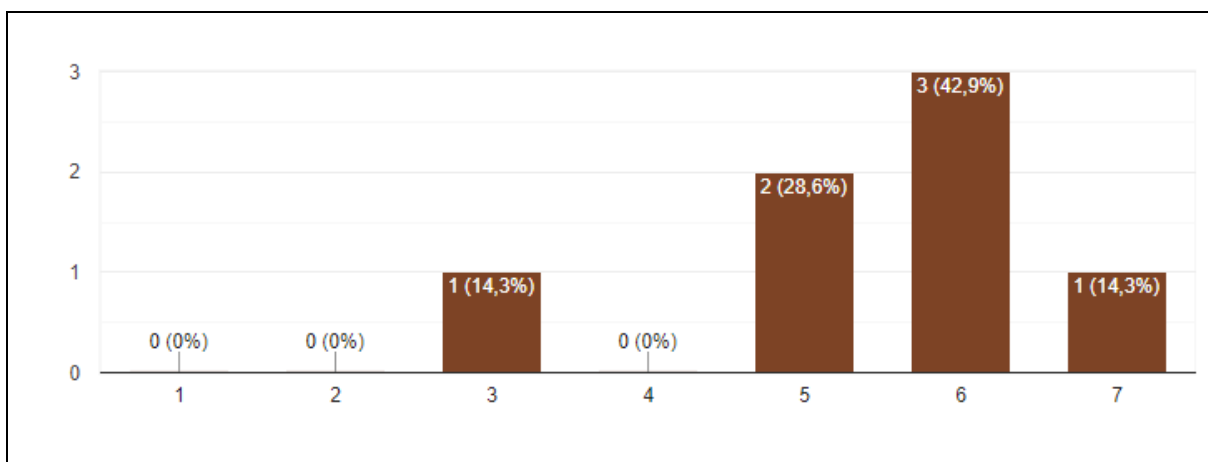


**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

17 - A forma como seus superiores / chefia avalia as suas tarefas.

No que diz respeito a maneira que os superiores analisam as atividades que os vendedores realizam, como ilustra o Gráfico 11, o maior percentual dos vendedores afirmou que está muito satisfeito com a forma com a maneira que suas tarefas são avaliadas pela sua chefia.

**Gráfico 11** - A forma como seus superiores / chefia avalia as suas tarefas

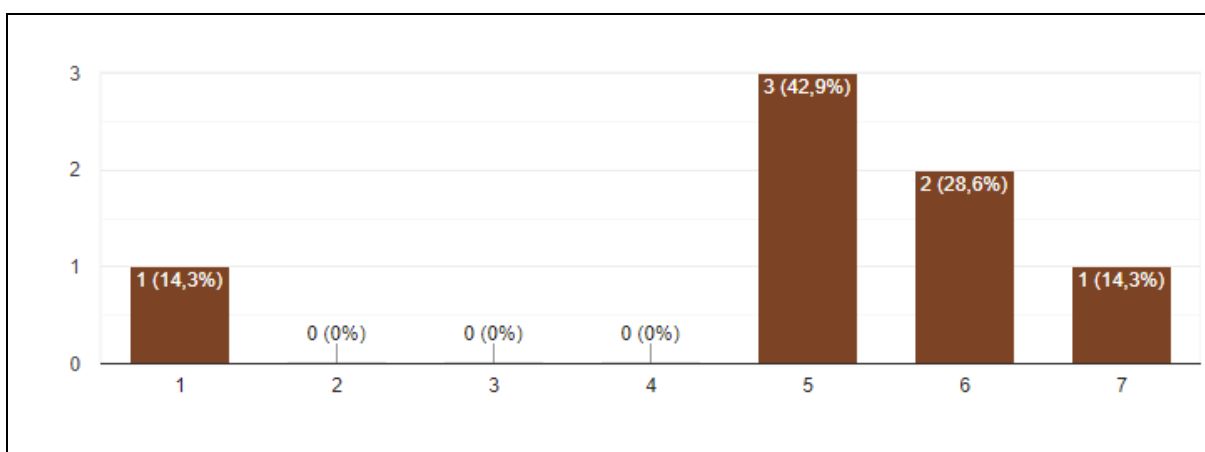


**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

## 18 - O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos.

Ao responderem sobre o suporte que recebem dos superiores, conforme os dados apresentados no Gráfico 12, os colaboradores estão satisfeitos.

**Gráfico 12** - O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

Ao analisar de forma geral o Fator II - Satisfação com a Supervisão e Trabalho, observa-se que conforme os dados coletados, os vendedores estão satisfeitos com a supervisão, com a maneira em que são supervisionados e percebem que recebem o acompanhamento adequado por parte da instituição, o que contribui para que também possam ser ouvidos, bem como serem instruídos pelo líder, o que contribui para o desempenho das suas atividades.

Conforme refere Maximiano (2000), a liderança influencia nos resultados organizacionais, porque através de seu gerenciamento e cuidado com as pessoas, contribui para a satisfação dos funcionários, bem como a satisfação dos clientes.

Outro ponto mencionado por Pereira (2019), diz respeito da boa convivência com os liderados e do saber ouvir as pessoas.

De acordo com Banov (2019), as pessoas tendem a se comparar se o estão recebendo um retorno de forma justa por parte da organização. Essa percepção de

justiça faz com que no momento que o trabalhador percebe que seus esforços são percebidos pela empresa, se sentirá satisfeito e vai se empenhar por isso.

#### 4.4 ANÁLISE DO FATOR III - SATISFAÇÃO COM O AMBIENTE FÍSICO

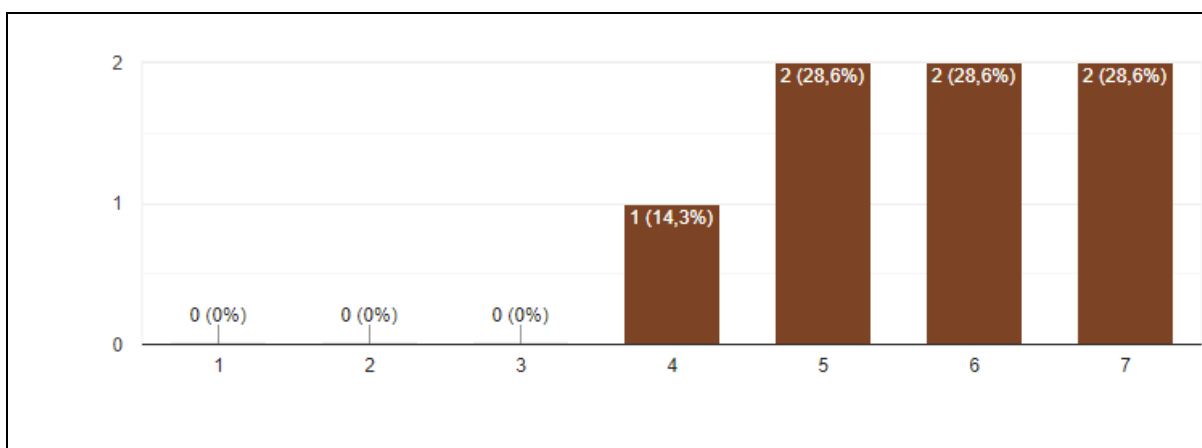
No que se refere ao Fator III - Satisfação com o Ambiente Físico, sendo representados pelos tópicos 6,7,8,9 e 10 do questionário, concernem a envolvimento física e o espaço que dispõe o local de trabalho, a limpeza, a higiene e salubridade, a temperatura, ventilação e iluminação do ambiente laboral.

Após as análises dos gráficos encontra-se a análise geral do referido Fator III.

6 - A envolvimento física e o espaço que dispõe no seu local de trabalho.

Sobre a referida questão, pode-se observar no Gráfico 13, nota-se que em termos de envolvimento física e espaço do local de trabalho, os vendedores estão satisfeitos.

**Gráfico 13** - A envolvimento física e o espaço que dispõe no seu local de trabalho

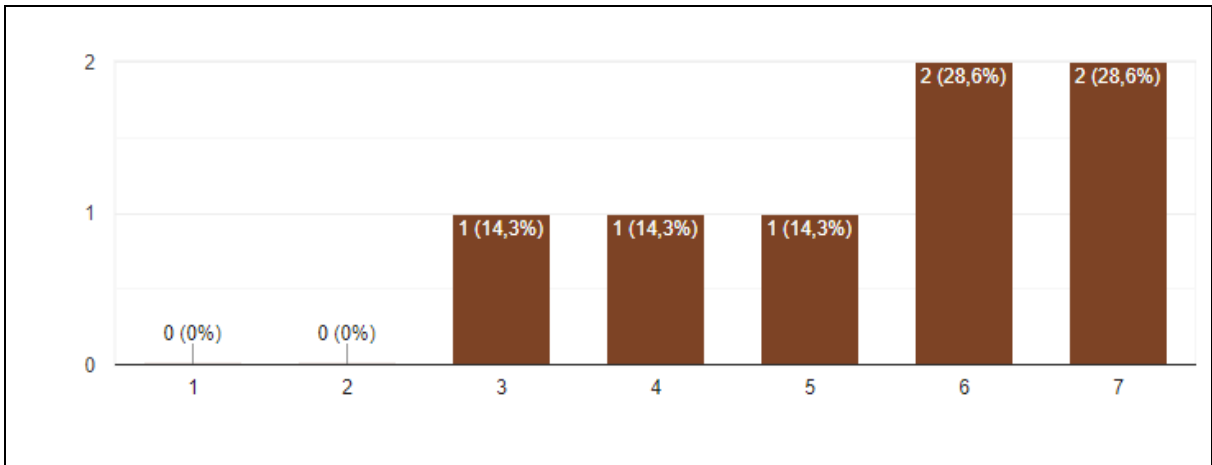


**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

7 - A limpeza, higiene e salubridade do seu local de trabalho

Conforme representado no Gráfico 14, percebe-se que os vendedores estão satisfeitos em relação a limpeza, higiene e salubridade da empresa.

**Gráfico 14** - A limpeza, higiene e salubridade do seu local de trabalho

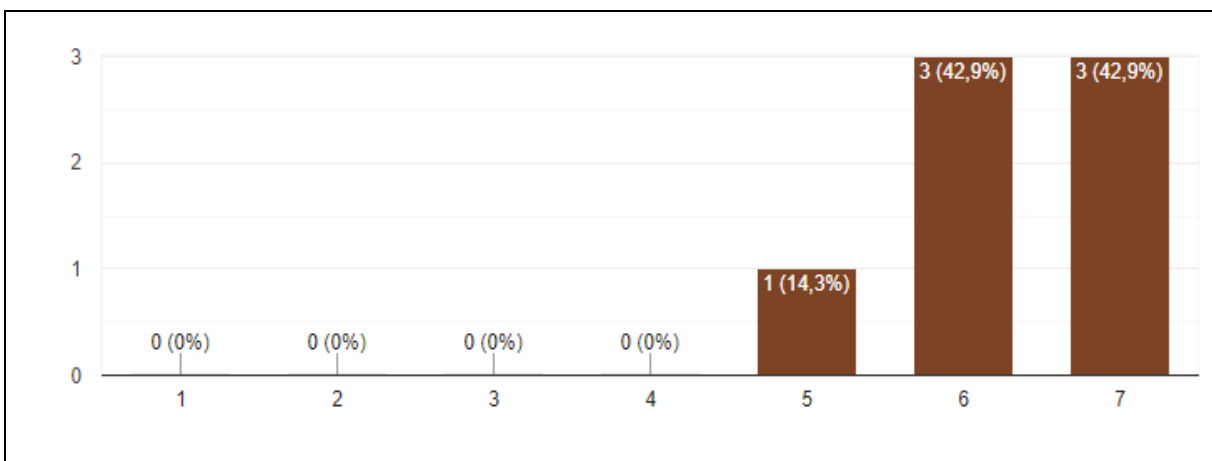


**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

8 - A iluminação no seu local de trabalho.

Sobre a questão da luminosidade no ambiente de trabalho, conforme o Gráfico 15, uma parcela significativa dos vendedores se declarou satisfeita.

**Gráfico 15** - A iluminação no seu local de trabalho

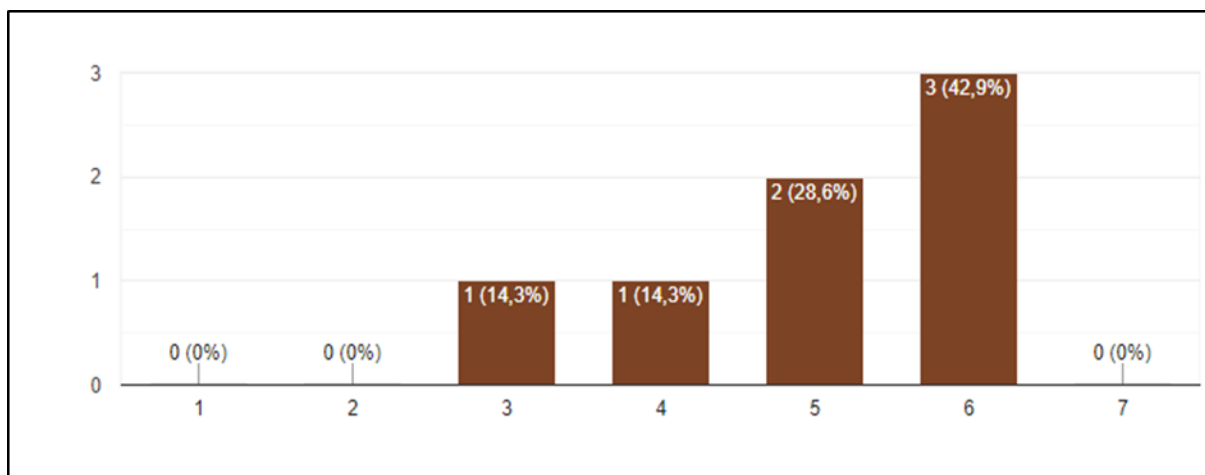


**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

9 - A ventilação no seu local de trabalho.

A partir desses números, apresentados no Gráfico 16, é possível verificar que os vendedores consideram que a ventilação do ambiente laboral atende as suas necessidades, o que indica que estão satisfeitos.

**Gráfico 16** - A ventilação no seu local de trabalho

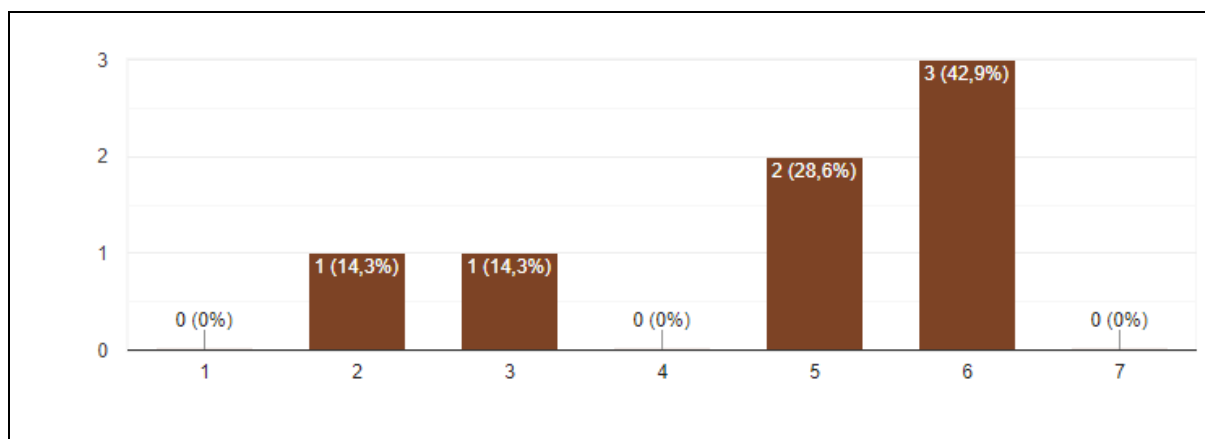


Fonte: Elaborado pela autora (2022)

10 - A temperatura no seu local de trabalho.

Sobre a temperatura no ambiente de trabalho, de acordo com o Gráfico 17, a maioria dos vendedores afirmou que estão satisfeitos.

**Gráfico 17** - A temperatura no seu local de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

De forma geral, ao analisar o Fator 3 - Satisfação com o ambiente físico em que trabalham, os profissionais consideram que o ambiente é adequado para realizar as suas atividades.

Observa-se que os vendedores atribuíram o nível de satisfação positivo aos fatores: envolvimento físico e o espaço que dispõe no seu local de trabalho; limpeza, higiene e salubridade do seu local de trabalho; iluminação no seu local de trabalho; ventilação no seu local de trabalho e a temperatura no seu local de trabalho. Nota-se que os profissionais percebem que podem trabalhar num local limpo, com uma infraestrutura adequada, e assim podem desenvolver suas atividades num ambiente organizado, confortável, que lhes proporcione segurança, cuidado com a sua saúde.

Nesse sentido, Pereira (2019) defende que cada local de trabalho de ser adequado para atender as necessidades do ambiente.

Domingues (2019) defende que o espaço físico de trabalho é um fator que influencia na satisfação dos funcionários.

Embora exista uma parcela menor de indiferença e insatisfação, cabe averiguar os motivos, a fim de compreender se existe alguma necessidade específica que não foi observada nem foi oferecida pela organização, nesse caso se trata temperatura do local de trabalho.

Pois um ambiente limpo, organizado, com uma infraestrutura adequada, dispondo de uma ergonomia apropriada são fatores essenciais para a saúde, bem-estar e segurança das pessoas.

#### 4.5 ANÁLISE DO FATOR IV - SATISFAÇÃO INTRÍNSECA COM AS POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO

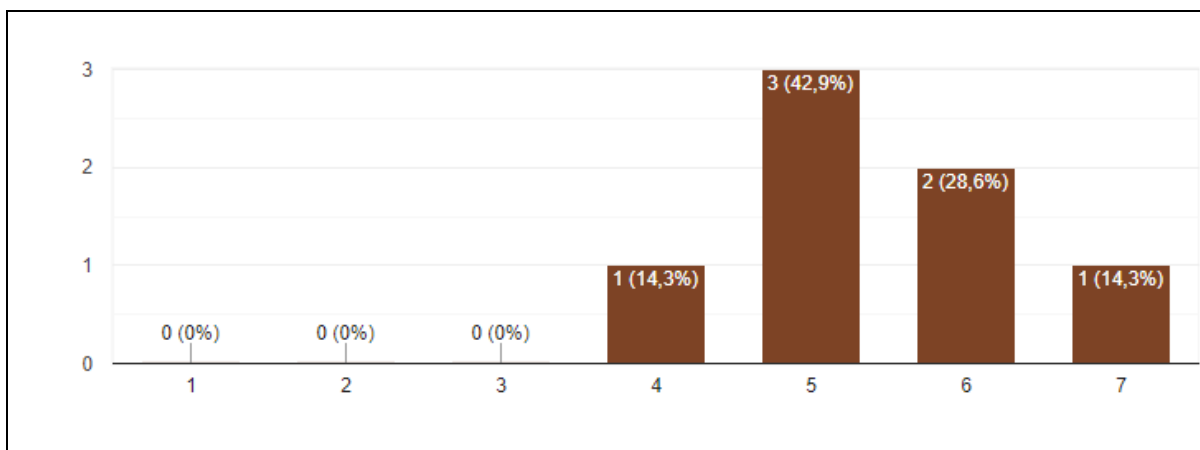
Ao observarmos o Fator IV - Satisfação com as Políticas da Organização, representados pelo item 22 do questionário, que se refere ao desempenho da Empresa quanto o cumprimento da legislação e a maneira como são negociadas as questões trabalhistas na organização.

22 - A forma como são negociados na instituição os aspectos laborais.

Ao analisar a percepção dos vendedores, no que se refere a forma pela qual como são negociados na instituição os aspectos laborais, conforme o Gráfico 18,

percebe-se que o maior percentual dos vendedores está um pouco satisfeito com a atuação da organização no tema em questão.

**Gráfico 18** - A forma como são negociados na instituição os aspectos laborais



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

Como foi observado conforme os dados coletados, para análise do fator Satisfação Intrínseca com as políticas da organização, esse fator é representado por uma questão que avalia a percepção dos vendedores quanto a forma que a empresa lida com a negociação referente ao trabalho com seus profissionais.

Nota-se que os vendedores estão pouco satisfeitos, o que indica que a organização sabe lidar com os profissionais e que eles percebem que há ética e justiça nos acordos realizados.

De acordo com Silva (2008), existem práticas adotadas pela organização que podem ser vistas como justas pelos colaboradores e que são fatores que influenciam na satisfação dos profissionais.

Os estudos de Banov (2019), revelam que as pessoas tendem a se comparar se o estão recebendo um retorno de forma justa por parte da organização. Essa percepção de justiça faz com que no momento que o trabalhador percebe que seus esforços são percebidos pela empresa, se sentirá satisfeito e vai se empenhar por isso.

Para Gil (2001), a gestão deve ser ética nas questões legais, quanto na convivência e comunicação com os trabalhadores, conquista credibilidade dos funcionários, bem como da clientela.

E dessa forma, por saber que seus direitos trabalhistas são respeitados, bem como quando for solicitar algo a organização sabe que não está nesse ambiente apenas para cumprir obrigações, mas sabe que também possui seus direitos reservados e sabe que pode contar com atos de justiça e integridade por parte da organização.

Nota-se que os vendedores têm a percepção de que a empresa tem o objetivo de manter uma conduta adequada e justa com seus colaboradores. E por meio dessa conduta, é favorecida uma boa relação com os funcionários, pois o fator em questão fica ao encargo da organização e cuidar desses aspectos para haver a percepção por parte dos colaboradores por compreenderem que têm seus direitos respeitados pela organização.

#### 4.6 ANÁLISE DO FATOR V - SATISFAÇÃO COM OS BENEFÍCIOS

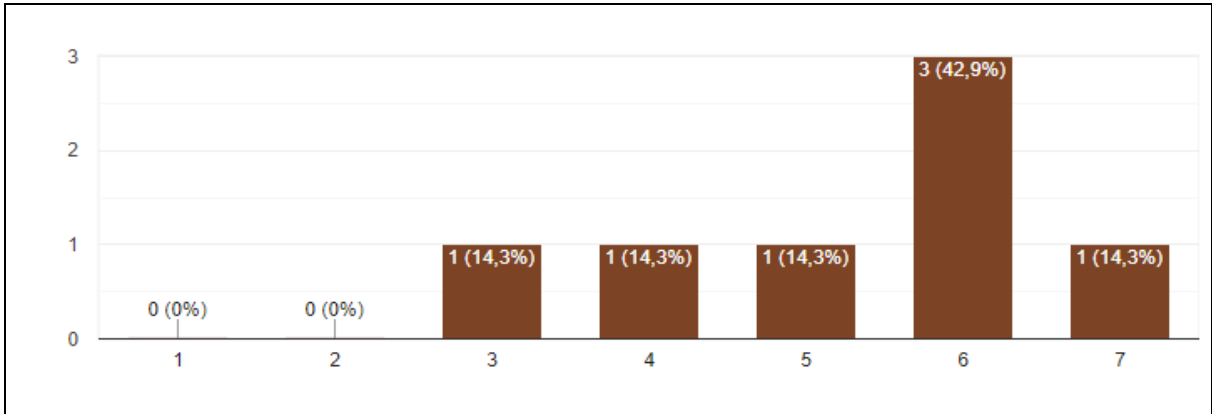
Ao observarmos o Fator V - Satisfação com os Benefícios, representados pelos itens 11, 12 e 21 do questionário, que dizem respeito as oportunidades de formação que a organização proporciona e a participação nas decisões relativas à instituição.

Ao final faz-se a análise geral do referido Fator V.

11 - As oportunidades de formação que a constituição lhe proporciona.

Como pode ser visto no Gráfico 19, o maior percentual dos vendedores está muito satisfeito com as oportunidades de formação que oferecidas pela empresa.

**Gráfico 19** - As oportunidades de formação que a constituição lhe proporciona



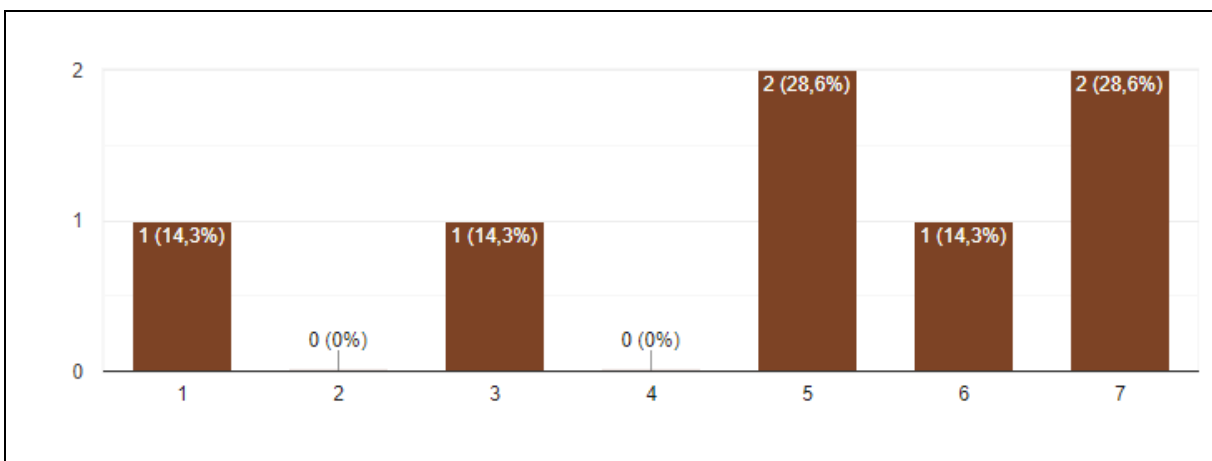
**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

12 - As oportunidades de promoção / carreira que a empresa lhe proporciona.

Ao serem questionados sobre o tema referido, de acordo com o Gráfico 20,

Nota-se que os profissionais se consideram satisfeitos quando questionados sobre as oportunidades de serem promovidos pela organização.

**Gráfico 20** - As oportunidades de promoção / carreira que a empresa lhe proporciona



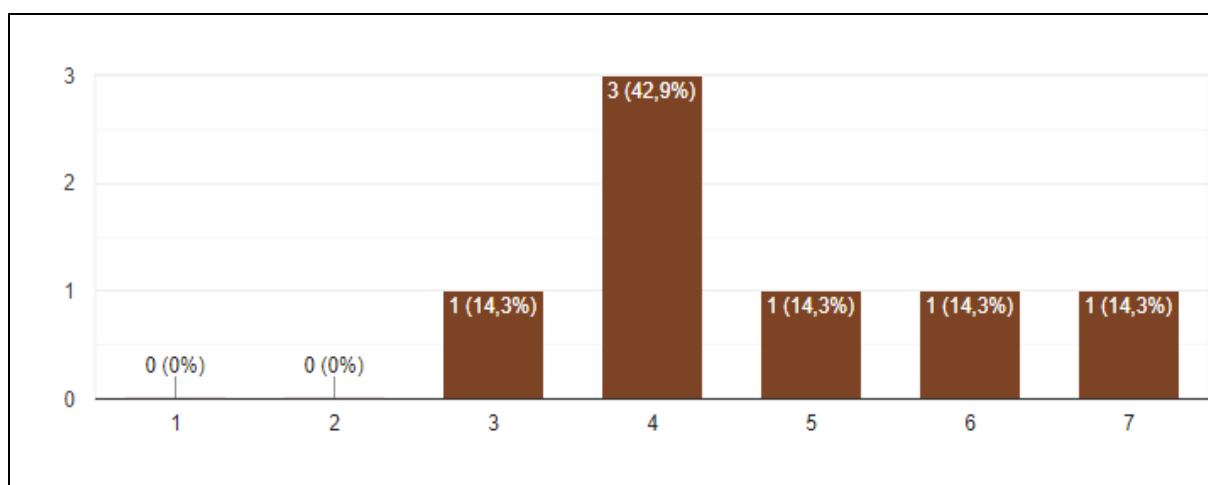
**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

21 - A sua participação nas decisões relativas à instituição.

Por conseguinte, o Gráfico 21, demonstra o resultado apresentado pelos colaboradores que ao serem questionados sobre a sua participação nas decisões relativas à organização.

A partir da análise de dados, nota-se que essa questão requer atenção para identificar o motivo pelo qual os vendedores não se declararam satisfeitos ou insatisfeitos, visto que a indiferença ou neutralidade pode deixar subentendido de que possa haver insatisfação por parte dos funcionários e por algum motivo não quiseram deixar explícito.

**Gráfico 21** - A sua participação nas decisões relativas à instituição



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

Ao analisar de forma geral o Fator V, TÍTULO FATOR SATISFAÇÃO COM OS BENEFÍCIOS, foram considerados positivos os fatores oportunidades de formação que a empresa lhe proporciona; as oportunidades de promoção / carreira que a empresa lhe proporciona e a sua participação nas decisões relativas à instituição.

Nota-se que os vendedores percebem a chance de aprimorar seus conhecimentos por meio das oportunidades de formação oferecidas no ambiente de trabalho, dentre eles podem ser cursos, palestras, treinamentos e outras qualificações.

Conforme refere Chiavenato (2014) é importante investir em educação em treinamento dos trabalhadores, bem como observar as habilidades e competências necessárias que o profissional possui.

Em se tratando de participação nas decisões da organização, nota-se a indiferença, sobre a qual não se pode afirmar se os profissionais estão satisfeitos ou insatisfeitos nesse tópico.

Ventorini, Paes e Marchiori (2019), defendem que quando a gestão permite que seus colaboradores participem das decisões da organização, faz com que seus funcionários fiquem motivados.

Para Chiavenato (2014), além de exercerem sua função, é requerido dos colaboradores sua participação, com ideias, soluções e capacidade analítica para que haja melhoria dos resultados organizacionais.

A pesquisa de Moretto e Silveira (2020), aponta que os colaboradores aumentam o desempenho profissional quando estão satisfeitos e percebem que a organização lhes dá oportunidade para que possam desenvolver suas habilidades.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo verificar o nível de satisfação no trabalho dos vendedores em uma empresa de varejo em Santo Antônio de Jesus/BA e como pergunta norteadora: Qual o nível de satisfação no trabalho dos vendedores de uma empresa de varejo em Santo Antônio de Jesus/Ba?

Para responder a essa questão as análises foram feitas em relação aos fatores: satisfação intrínseca, satisfação com a supervisão, satisfação com o ambiente físico, satisfação com as políticas da organização e satisfação com os benefícios. Assim, conforme a apuração dos dados e de forma geral verificou-se que o nível de satisfação dos colaboradores é positivo, ou seja, estão satisfeitos quanto ao nível de satisfação global.

No que tange a dimensão da satisfação intrínseca, os vendedores se declararam satisfeitos. Assim, ao se sentirem valorizados, executando atividades que lhes são prazerosas, na qual são percebidas as oportunidades de explorar o potencial e se desenvolver profissional pessoalmente. Dessa forma, o comportamento e ações dos vendedores tendem a impactar de forma positiva nos resultados da organização.

No que diz respeito aos aspectos que geraram insatisfação, ou indiferença, é importante destacar que a indiferença, merece atenção por parte da organização para evitar que esse índice aumente e comprometa o desempenho da equipe. Visto que é desestimulante para o colaborador não ter oportunidade no local de trabalho, além de ser cobrado com metas elevadas.

Ao verificar o grau de satisfação com a supervisão, foi possível notar o grau elevado de satisfação em relação aos outros fatores. A supervisão pode impactar positivamente o desempenho e a motivação dos funcionários, e em consequência contribui para o aumento da produtividade e engajamento da equipe. Comprovando assim, que a liderança é o fator que maior influência no nível de satisfação da empresa pesquisada.

Sobre a dimensão satisfação com o ambiente físico, nota-se a importância de oferecer um ambiente propício para o bem-estar do colaborador, uma vez que o ambiente influencia no seu comportamento e na produtividade, corroborando para que o nível de satisfação fosse positivo. No entanto, a organização deve estar atenta para algumas questões, por menor que sejam a insatisfação dos

vendedores, a temperatura muito quente ou muito fria gera desconforto e diminui a concentração dos colaboradores, dessa forma é importante que a empresa tenha cuidado com a regulação da temperatura, a ventilação e iluminação.

Ao analisar a Satisfação com as Políticas da Organização, os vendedores apresentaram um nível positivo de satisfação em relação conforme são negociados na instituição os aspectos laborais. As políticas envolvem as diretrizes que guiam o comportamento e as decisões da empresa, assim, quando são bem formuladas promovem a equidade, o desenvolvimento dos profissionais e o engajamento da equipe.

No que diz respeito a satisfação com os benefícios, apesar da maioria dos vendedores se considerarem satisfeitos, nota-se que o fator oportunidades de formação que a empresa proporciona, conta com um percentual de vendedores insatisfeitos e indiferentes. É importante salientar que a capacitação promove o desenvolvimento dos colaboradores, bem como ajuda na retenção de talentos e aprimoramento da execução das atividades, e, além disso, melhora no atendimento ao público.

Ressalta-se também que os vendedores demonstraram indiferença ou neutralidade, ao serem questionados sobre sua participação nas decisões relativas à instituição. Quando os colaboradores podem influenciar as decisões que estão ligadas diretamente as suas atividades e a liderança estiver aberta a sugestões e/ou críticas, favorece de forma positiva no ambiente de trabalho.

A pesquisa também identificou os aspectos que, segundo os vendedores, causam insatisfação no trabalho, ou seja, são aspectos que não dependem dos funcionários, mas são de responsabilidade da organização, sendo a temperatura do local de trabalho, os benefícios ao se referir a oportunidade de formação profissional que, segundo os vendedores informaram no questionário, não é oferecida pela empresa.

Pode-se afirmar que o alinhamento dos fatores higiênicos e motivadores contribuem para o bem dos colaboradores, e para o da organização que ao cumprir o seu papel nos quesitos, de supervisão, condições do ambiente de trabalho, benefícios, negociações dos aspectos laborais, estarão agindo para evitar que ocorra a insatisfação no local de trabalho.

No estudo geral, embora algumas questões tenham apresentando indiferença ou insatisfação que pode deixar subtendido que existe uma insatisfação não

declarada e por algum motivo, não foi manifesta. É importante que esses índices não sejam ignorados, pois ao identificar a razão, e ter conhecimento das consequências da insatisfação, a organização evita que os demais colaboradores sejam influenciados negativamente e assim, comprometam os resultados da organização.

A realização dessa pesquisa, permitiu atentar para a importância de observar e compreender sobre a satisfação dos profissionais de uma organização, em específico, os vendedores, pois são pessoas que lidam diretamente com o consumidor, sendo que por meio de seu comportamento, a organização será reconhecida e será mais competitiva.

Conclui-se que compreender a satisfação no trabalho, possibilita a tomada de decisão por parte da gestão, para potencializar os fatores que levam a satisfação e melhorar os que levam a insatisfação.

A limitação desse estudo está no fato de ter sido realizada em uma empresa do setor de varejo e delimitada aos vendedores. Assim, sugere-se que novas pesquisas possam ser realizadas nos demais setores e em outros segmentos para possibilitar um estudo comparativo.

A metodologia utilizada possibilitou com a aplicação do questionário testado e validado, contribuíram para a análise e interpretação dos dados coletados, bem como garantindo a veracidade dos resultados.

No âmbito acadêmico esse estudo contribui para comprovar as teorias apresentadas. No que se refere a contribuição para a organização, a pesquisa possibilitou um entendimento de como a gestão deve atuar para que os colaboradores estejam satisfeitos no pois compreende-se que para que a organização alcance os resultados almejados se faz necessário oferecer um ambiente propício para que os vendedores estejam satisfeitos, capacitados, tenham uma boa relação com os superiores e sejam ouvidos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida D. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação, 10ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522478392. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478392/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

BANOV, Márcia R. **Comportamento Organizacional - Melhorando o Desempenho e o Comprometimento no Trabalho**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597019995. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019995/>. Acesso em: 23 maio 2023.

BES, Pablo; CAPAVERDE, Caroline B. **Planejamento em gestão de pessoas**. : Grupo A, 2020. E Porto Alegre: SAGAH, 2019 E-book. ISBN 9786581492946. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581492946/>. Acesso em: 14 fev. 2023.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**, 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597017670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017670/>. Acesso em: 19 out. 2022.

BRÁZIO, Fernando Miguel da Silva Lourenço. **Satisfação no Trabalho: Um estudo de caso na Administração do Porto de Viana do Castelo**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas) - Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11960/1553>. Acesso em 08 set. 2022.

CARNEIRO, Diego Alves. **A satisfação no trabalho**. 2019. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/26107>. Acesso em: 24 maio 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**/ Idalberto Chiavenato. – 4. ed.- Barueri, SP: Manole, 2014.

CRUZ, Daniela Amoroso; SOUZA, Roseane Valadão de; OLIVEIRA, José Cleverton de. **Gestão de Pessoas: Mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador dentro da organização**. 2010. Disponível em: [https://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n3/GESTAO-DE-PESSOAS\\_-\\_MUDANCAS-E-EXIGENCIAS-DE-MERCADO-E-SUA-INFLUENCIA-SOBRE-O-COLABORADOR-DENTRO-DA-ORGANIZACAO.pdf](https://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n3/GESTAO-DE-PESSOAS_-_MUDANCAS-E-EXIGENCIAS-DE-MERCADO-E-SUA-INFLUENCIA-SOBRE-O-COLABORADOR-DENTRO-DA-ORGANIZACAO.pdf). Acesso em: 02 de maio 2022.

DA COSTA ANDRES, Fabiane et al. A utilização da plataforma Google Forms em pesquisa acadêmica: relato de experiência. **Research, Society and Development**, v. 9,n.9,p.e284997174-e284997174,2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/7174>. Acesso em: 20 nov. 2022.

Domingues, Cátia Pires (2019). "Trabalhar em open-space: os efeitos da escolha do espaço físico de trabalho na satisfação, comunicação e partilha de conhecimento". Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/17425>. Acesso em: 25 maio 2023

FERREIRA, Enizete Andrade. **Autoeficácia e satisfação no trabalho de docentes-alunos do parfor**. Orientador: Maely Ferreira Holanda. 2018. 148 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Instituto de Ciências da Educação, Belém, Universidade Federal do Pará, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/10911>. Acesso em: 05 de set. 2022.

FIDELIS, Gilson J. *Gestão de Pessoas - Estrutura, Processos e Estratégias Empresariais*. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. E-book. ISBN 9788536517803. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517803/>. Acesso em: 04 jul. 2023.

FOGAÇA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos Ebape.br**, v. 13, p. 759-775, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395126953>. Acesso em: 7 jul. 2022.

FOSCO, Octavio. **As pessoas são recursos ou colaboradoras e parceiras da organização?** 2014. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/395937/>. Acesso em 18 mar. 2023.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 6ª edição**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597012934. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

GIL, Antonio Carlos, **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Altas 2003.

LAKATOS, Eva M. **Metodologia do Trabalho Científico**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.9,n.1,p.32-55,2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5756/a-estrategia-de-gestao-de-pessoas-como-ferramenta-do-desenvolvimento-organizacional/i/pt-br>. Acesso em: de 2022 08 set. 2022.

LEITE, Luciano S. **Saúde mental no trabalho e atitude empreendedora**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9786558110491. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786558110491/>. Acesso em: 14 de fev. 2023.

LIMA, Karolynne Marques Braga. **Impactos da Gestão de Recursos Humanos nos resultados globais das empresas** – Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Exatas e Tecnológicas) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Cruz das Almas. 2018. Disponível em: Acesso em: 04 jun. 2022.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 50, p. 41-58, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Ry4J6bhBFgwghMGQDYSjnFn/?lang=pt> Acesso em 12 out. 2022.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho-uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, p. 69-79, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>. Acesso em: 07 jun. 2022.

MARTINS, Jonatas Guilherme da Silva; BOHNENBERGER, Maria Cristina; FROELICH Cristian. Fatores que Contribuem para a Retenção de Profissionais das Gerações X e Y nas Organizações. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 8, n. 1, p. 78-98, Jan.-Jun. 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6522456>. Acesso em: 23 maio 2022.

MASLOW, Abraham Harold (1943) **Uma Teoria da Motivação Humana**. Originalmente publicado em *Psychological Review*, 50, 370-396. Tradução: Márcio A. Karsten. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7520109/mod\\_resource/content/1/Maslow%20Uma-teoria-da-motiva%C3%A7%C3%A3o-humana.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7520109/mod_resource/content/1/Maslow%20Uma-teoria-da-motiva%C3%A7%C3%A3o-humana.pdf). Acesso em 04 jul. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. *E-book*. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 27 jun. 2023.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru: **Introdução á administração**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Valéria Fátima de. **Retenção de talentos: o caso de uma indústria da região sudoeste do Paraná**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização MBA em Recursos Humanos) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/26431>. Acesso em 19 maio 2022.

MENEZES, Kátia Rodrigues; NOVAES, Maria Rita Carvalho Garbi. **Satisfação e autonomia docente em instituição de ensino superior em enfermagem**. Disponível em: <https://revistaccs.escs.edu.br/index.php/comunicacaoemcienciasdasaude/article/view/930/606>. Acesso em 22 maio 2023.

MORETTO, Suely Parente; SILVEIRA, Amelia. Competências empreendedoras e satisfação no trabalho se refletem no desempenho organizacional em empresas de micro e pequeno porte?. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/46566>. Acesso em: 12 jun. 2022.

NOGUEIRA, Daniel R.; LEAL, Edvalda A.; NOVA, Silvia Pereira de Castro C.; et al. **Trabalho de conclusão de curso (TCC): uma abordagem leve, divertida e prática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788571440708. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440708/>. Acesso em: 19 nov. 2022.

PEREIRA, Davy dos Santos Targino. **A satisfação com as políticas e práticas de recursos humanos no mercado de trabalho em Macaé**. 2019. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal Fluminense, Instituto de Ciências da Sociedade, Macaé, 2019. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/23399>. Acesso em 29 set. 2022.

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. - Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

ROBBINS, Stephen R, 1943 - Comportamento Organizacional / Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. -11. ed.- São Paulo: Pearson Hall, 2005.

RUBINO; Tatiana Lima e Silva. **As influências das Políticas de Gestão de Pessoas no Bem - Estar no Trabalho**. 2010. 80 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/1194>. Acesso em 17 nov. 2021.

SANTOS, Ricardo Nunes dos. **A relação da troca entre líderes e liderados (LMX) e a satisfação no trabalho**. 2020. 48 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) -Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/27627>. Acesso em 24 maio 2022.

SILVA, José Murilo Vieira da. **Teoria dos dois fatores de Herzberg: um levantamento bibliométrico nas publicações brasileiras nas bases Spell e Scielo**. 2016. 52 f.il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/38326> Acesso em 17 out. 2022.

SILVA, Maria Manuela Pereira dos Santos Anjos e - **As práticas de recompensas. Consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores**. Lisboa: ISCTE, 2008. Tese (Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/690>. Acesso em: 26 maio 2023.

SIQUEIRA, Vera Thânia Alves; KURCGANT, Paulina. Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 46, n. 1, p. 151-157, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/pS9pBT8k5RDrnz788yLgB5f/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 02 jun. 2022.

SOUSA, Wesley Thiago Silva de. **Necessidades motivacionais de Maslow aplicadas no setor público: pesquisa de opinião com os docentes do CCSA na UFRN**. 2018. 63f. Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do

Rio Grande do Norte, Natal, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/35576>. Acesso em 23 de out. 2022.

TAMBASCO, Letícia de Paula et al. A satisfação no trabalho da equipe multiprofissional que atua na Atenção Primária à Saúde. **Saúde em Debate**, v. 41, p. 140-151, 2017. Disponível em: [https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource\\_ssm\\_path=/media/assets/sdeb/v41nspe2/0103-1104-sdeb-41-spe2-0140.pdf](https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/sdeb/v41nspe2/0103-1104-sdeb-41-spe2-0140.pdf). Acesso em: 12 out. 2022.

WALKER, Elisa Crestana; DE ARAUJO FERREIRA, Marcos Aurélio. Contribuições dos motivadores de RH na gestão e retenção de talentos: um estudo sobre jovens engenheiros na Alcoa. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 1, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v2i1.9338>. Acesso em 30 maio 2022.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Grupo A, 2016. E-book. ISBN 9788584290833. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>. Acesso em: 05 jul. 2023.

ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antônio Virgílio BB. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Grupo A, 2014. E-book. ISBN 9788582710852. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710852/>. Acesso em: 01 set. 2022.

VENTORINI, Carina Charpinel; PAES, Caroline Ornelas; MARCHIORI, Danilo Magno. O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. **Revista Pretexto**, p. 68-82, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i3.6130>. Acesso em 26 maio 2023.

## ANEXO A – PERFIL DOS VENDEDORES

## 1. Género

( ) Masculino

( ) Feminino

## 2. Idade

( ) Até 30 anos

( ) 31 a 40 anos

( ) 41 a 50 anos

( ) 51 a 60 anos

( ) Mais de 61 anos

## 3. Habilitações Literárias

( ) Ensino Básico

( ) Ensino Secundário

( ) Ensino Superior/ Equiparado

## 4. Estado Civil

( ) Solteiro

( ) Casado

( ) União de Facto

( ) Divorciado

( ) Separado

( ) Viúvo

## 5. Descendentes

( ) Sim

Não

Se sim, quantos?\_\_\_\_\_.

#### 6. Área Operacional

Operações Portuárias, Segurança e Ambiente

Obras e Infraestruturas; Logística e Informática; Comercial e Gestão  
Domínio Público

Gestão e Serviços de Apoio

#### 7. Cargo

Direcção/ Chefia  Sim  Não

#### 8. Vínculo Contratual

Funcionário Público (C. Geral de Aposentações)

Contrato Individual de Trabalho (S. Social)

#### 9. Tempo de Serviço

Até 10 anos

11 a 20 anos

21 a 30 anos

Mais de 31 anos

#### 10. Modalidades de Horário de Trabalho

Horário Rígido

Isenção de Horário de Trabalho

Turnos

11. Qual a distância entre a residência e o local do trabalho? \_\_\_\_\_km

## ANEXO B - QUESTIONÁRIO

		Totalmente satisfeito						
		Muito satisfeito						
		Um pouco satisfeito						
		Indiferente						
		Um pouco insatisfeito						
		Muito insatisfeito						
		Totalmente insatisfeito						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	O seu trabalho enquanto factor de realização.	1	2	3	4	5	6	7
2.	As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas que gosta.	1	2	3	4	5	6	7
3.	As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas nas quais se destaca.	1	2	3	4	5	6	7
4.	O salário que recebe.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Os objectivos e metas que deve alcançar.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A limpeza, higiene e salubridade do seu local trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	A envolvência física e o espaço que dispõe no seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A iluminação no seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9.	A ventilação no seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10.	A temperatura no seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
11.	As oportunidades de formação que a Instituição lhe proporciona.	1	2	3	4	5	6	7
12.	As oportunidades de promoção/ carreira que a Instituição lhe proporciona.	1	2	3	4	5	6	7
13.	As relações pessoais com os seus superiores/ chefias.	1	2	3	4	5	6	7
14.	A supervisão que exercem sobre si.	1	2	3	4	5	6	7
15.	A periodicidade com que é supervisionado.	1	2	3	4	5	6	7
16.	A igualdade e justiça no tratamento que recebe da Instituição.	1	2	3	4	5	6	7
17.	A forma como os seus superiores/ chefias avaliam as suas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
18.	O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5	6	7
19.	A capacidade para decidir autonomamente aspectos relativos ao seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
20.	A sua participação nas decisões do seu serviço.	1	2	3	4	5	6	7
21.	A sua participação nas decisões relativas à Instituição.	1	2	3	4	5	6	7
22.	O grau em que a sua instituição cumpre o Estatuto das Administrações Portuárias e demais legislação laboral.	1	2	3	4	5	6	7
23.	A forma como são negociados na Instituição os aspectos laborais.	1	2	3	4	5	6	7