

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM PEQUENAS EMPRESAS  
DA REGIÃO NOROESTE**

**WORK SATISFACTION: A STUDY ON SMALL ENTERPRISES IN THE  
NORTHWEST REGION**

Cristina Santos Rossoni, Adriane Fabrício, Luis Fernando Irgang Dos Santos, Rúbia Goi Becker e  
Tamires Elisa Bieger

**RESUMO**

A satisfação das pessoas com o trabalho perpassa diversas simbologias, relacionando-se ao sentido de status, reconhecimento, realização e desenvolvimento pessoal, assumindo tal importância em suas vidas que as dificuldades vivenciadas no ambiente profissional podem levá-las a situações de sofrimento, afetando sua saúde física e mental. Este artigo apresenta uma análise sobre a satisfação no trabalho entre os funcionários de pequenas empresas da região noroeste do Rio Grande do Sul. Considerou-se para tanto, o perfil sociodemográfico da amostra, a satisfação relacionada aos colegas, ao salário, chefia, promoções, com a própria natureza do trabalho, apresentando ao final do estudo, proposições de medidas que conduzam a esta condição. Para inferir as devidas análises, realizou-se uma pesquisa aplicada e descritiva sob uma abordagem qualitativa e quantitativa, cuja coleta de dados envolveu a aplicação da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) da autora Siqueira (2008), a uma amostra de 80 funcionários de diversas empresas. A partir dos resultados, ficou evidente a necessidade de ações para melhoria das dimensões de satisfação implicadas aos funcionários das empresas objeto do estudo. Verificou-se a presença da variável indiferença em 80% das dimensões avaliadas, visto que apenas a “Satisfação com os colegas de trabalho” apresentou resultado satisfatório.

**Palavras-chave:** satisfação no trabalho, pequenas empresas, comportamento organizacional, gestão de pessoas.

**ABSTRACT**

People's satisfaction with their work permeates diverse symbologies, relating to the sense of status, recognition, achievement and personal development, assuming such importance in their lives that the difficulties experienced in the professional environment can lead them to situations of suffering, affecting their Physical and mental health. This article is an analysis of job satisfaction among employees of small companies in the northwestern region of Rio Grande do Sul. The socio-demographic profile of the sample, the satisfaction related to colleagues, salary, management, Promotions, with the very nature of the work, presenting at the end of the study, propositions of measures that lead to this condition. In order to infer the appropriate analyzes, an applied and descriptive research was carried out under a qualitative and quantitative approach, whose data collection involved the application of a questionnaire based on the Siqueira model (2008), directed to 80 employees of several companies. Given the results, it is evident the need for actions that promote improvement in the dimensions of satisfaction implied to the employees of the companies that are the object of the study. The variable indifference was found in 80% of the dimensions evaluated, since only "Satisfaction with co-workers" presented a satisfactory opinion.

**Keywords:** Job Satisfaction, Small Business, Organizational Behavior, People Management.

## 1 INTRODUÇÃO

A satisfação no trabalho está intimamente ligada ao bom desempenho das atividades realizadas pelos funcionários de qualquer organização, sendo considerada um dos principais fatores de permanência destes no emprego e responsável por boa parte do rendimento das empresas. Sua capacidade de estimular os empregados de uma organização está relacionada com os sentimentos destes indivíduos em relação às coisas que ele vivencia, o que dificulta sua mensuração, pois as pessoas definem a satisfação de diferentes maneiras.

Para Morin (2002 apud Job, 2003, p.35) “o prazer e o sentimento de realização que podem ser obtidas na execução de tarefas dão sentido ao trabalho, além de garantir o comprometimento das pessoas para com ele e com a organização à qual pertencem”. O reconhecimento do sentido do trabalho possibilita que o indivíduo faça uso de sua criatividade, sintam-se útil e valorizado, capaz de tornar-se desenvolvedor do próprio conhecimento. De acordo com Robbins (2005, p. 61) “uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas”. Por consequência disso, ressalta-se a importância dos gestores criarem as condições necessárias para que seus funcionários sintam-se parte do processo organizacional, compreendendo e reconhecendo sua importância e utilidade pessoal dentro do negócio, de forma a gerar a satisfação e o reconhecimento de suas necessidades sociais e a viabilização dos objetivos organizacionais.

Segundo Siqueira (2008), unir prazer ao trabalho proporciona ao indivíduo resultados tanto pessoais como organizacionais. Quando o funcionário realiza tarefas que lhe agradam, desperta sentimentos positivos no indivíduo como o de bem-estar, entusiasmo, alegria e satisfação contribuindo para um ótimo desempenho de suas atividades e ao alcance de seus objetivos. Contudo, assim como o trabalho é fonte de felicidade, também pode ser causa de muitos fatores relacionados a sofrimento. Os reflexos do momento em que vive a economia e as próprias transformações na sociedade afetam o ambiente empresarial, repercutem no comportamento dos funcionários e podem desencadear uma série de sentimentos, tais como: sensação de instabilidade no emprego, a sensação de insuficiência profissional, a pressão para comprovação de eficiência, a impressão continuada de estar cometendo erros profissionais, a falta de visão sobre a relevância social do seu trabalho, a percepção de falta de reconhecimento de seus esforços, entre outros. A importância ocupada na vida das pessoas e as dificuldades vividas no ambiente profissional podem levar os trabalhadores a um grande sofrimento e colocar em risco a saúde mental.

Em decorrência deste conjunto de fatores, este artigo objetiva identificar como se apresenta a satisfação no trabalho dos funcionários de pequenas empresas do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, utilizando a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), instrumento construído e validado pela autora Siqueira (2008) em relação a: colegas, salário, chefia, a própria natureza do trabalho e à promoções. A análise buscou mapear o perfil sociodemográfico da amostra e por fim propor ações que visem promover a satisfação no trabalho para empresas de pequeno porte.

O artigo justifica-se em função da importância do tema satisfação no trabalho para a rotina empresarial das organizações, pois influencia diretamente na execução das tarefas realizadas pelos seus funcionários. Por isso faz-se necessária uma pesquisa para avaliação dos índices de satisfação, onde por meio deste estudo serão apresentados os resultados evidenciados pela pesquisa com funcionários de pequenas empresas da região noroeste, sob diferentes aspectos.

A partir de todas essas considerações, o presente artigo está organizado em quatro seções além da introdução. A próxima seção traz uma abordagem sobre os conceitos de sentido e significado do trabalho, gestão estratégica de pessoas, satisfação no trabalho e

gestão de pequenas empresas. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa. Por fim, são apresentados e discutidos os resultados a partir das informações obtidas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura realizada nesta seção tem por objetivo apresentar alguns estudos que serviram de fundamentação teórica para a temática escolhida: satisfação no trabalho, com base nas teorias escritas pelos diversos autores descritos na referência bibliográfica. Desta maneira apresenta-se dividida em: sentido e significado do trabalho, gestão estratégica de pessoas, satisfação no trabalho, satisfação quanto aos colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções.

### 2.1 SENTIDO E SIGNIFICADO DO TRABALHO

Desde 1978, os estudos do Meaning of Work International Research Team, conhecido popularmente como Grupo MOW, têm abordado a temática dos significados do trabalho, em uma perspectiva cognitivista. Para eles o significado do trabalho é um construto psicológico multidimensional e dinâmico, resultante de variáveis pessoais e ambientais. Além disso, os significados são explicados por três variáveis: a centralidade do trabalho ou o grau de importância e valor que o trabalho tem na vida; as normas sociais do trabalho, como os deveres e os direitos dos trabalhadores e, por fim; os resultados valorizados do trabalho, definidos como os produtos que os indivíduos buscam no trabalho e as funções que cumprem para eles, assim como as necessidades que permitem satisfazer (PEREIRA; TOLFO, 2016, p. 307).

Do ponto de vista psicológico o trabalho provoca diferentes graus de motivação e satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e o meio no qual ocorre a tarefa, ou seja, no contexto organizacional as diferentes variáveis para realização das tarefas afetam de algum modo tanto positivo, quanto negativo o trabalho do indivíduo (KANAANE, 1999, p.18).

Na percepção de Robbins (2005, p. 66), “o trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal”. Morin (2006, p. 14) afirma, a partir dos resultados das suas pesquisas, que o “trabalho é o centro de desenvolvimento da identidade da pessoa”.

Portanto o trabalho é considerado algo imprescindível para a vida das pessoas, pois através dele é extraída a própria sobrevivência e condicionamento social do indivíduo, o que exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sobre sua satisfação e sua produtividade.

### 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas é utilizada para ajudar as organizações a suprir as necessidades de seus trabalhadores enquanto busca atingir seus objetivos. Consiste num conjunto de práticas, políticas e estratégias de recursos humanos, construída em função dos objetivos estratégicos da organização (GIL, 2001).

Para Marras (2007), gestão estratégica de pessoas é a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem. O autor ainda descreve que uma gestão estratégica de pessoas deve estar interligada ao planejamento estratégico e à política

organizacional, tendo como alicerce o compartilhamento da cultura organizacional, estimulado pelo comprometimento e a participação dos clientes internos com a organização.

A complexidade da relação entre as pessoas no ambiente organizacional demanda uma busca constante de novas técnicas e procedimentos que alinhem a gestão de pessoas com a estratégia, objetivando assim os resultados. Chiavenato (2014) destaca que a gestão de pessoas consiste em um conjunto de técnicas e práticas que visam gerir da melhor forma possível o capital humano de uma empresa a fim de maximizar os lucros e para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Para enfrentar desafios competitivos, a gestão estratégica de pessoas em pequenas empresas é usada como ferramenta crucial para competir com o poder atrativo das grandes empresas.

Quando os desejos e necessidades das pessoas da organização são corretamente identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, atração e retenção de talentos humanos, bem como um clima organizacional participativo, possibilitando o alcance do alto desempenho da organização e o crescimento das pessoas (FRAGA, 2005, p.29).

Lucena (1995) conclui que a gestão estratégica de pessoas deve estabelecer estratégias sustentáveis para o negócio no qual a empresa está inserida, identificando e suprindo as capacidades organizacionais em termos de competências dos colaboradores (conhecimentos, habilidades e atitudes), tornando-os capazes de colocar em prática os fatores de desempenho de diferenciação competitiva.

Kienen (2002, p. 30), complementa que as empresas devem “criar condições para que os funcionários possam desenvolver competências e habilidades relacionadas ao trabalho que desenvolvem objetivando torná-las cada vez mais eficientes, eficazes, participativas, satisfeitas e realizadas profissionalmente”. Ou seja, buscar a satisfação dos funcionários realmente faz a diferença na gestão estratégica de pessoas.

### 2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Nos últimos tempos o comportamento humano no ambiente de trabalho vem sendo amplamente estudado, especialmente sobre a perspectiva da satisfação, seja no nível gerencial ou operacional. No ambiente organizacional, a satisfação está associada ao sentimento de alegria e conforto que um trabalho é capaz de proporcionar a uma pessoa. Com base nisso, Davis e Newstrom (1992, p. 130), acreditam que “a administração necessita de informações a respeito da satisfação no trabalho dos empregados, de modo a tomar decisões pertinentes, tanto no sentido de prevenir como no de resolver problemas com os funcionários”.

Segundo Kanaane (2011, p.18) “do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca diferentes graus de motivação e satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e ao meio no qual desempenha sua tarefa”. De acordo com Bergamini (2008, p. 37) “quando a condição de trabalho não pode oferecer satisfação para aqueles que precisam dele, é feito apenas o suficiente para não perdê-lo, pois precisam dele e procurarão a felicidade fora, já que o trabalho não é pra essas pessoas fonte de satisfação motivacional”.

A satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, devido à diversidade de seus aspectos e por se tratar de um estado subjetivo, o que dificulta sua conceituação, podendo variar entre os indivíduos ou na própria pessoa de acordo com diferentes circunstâncias e ao longo do tempo. Para Spector (2002), a satisfação está ligada

diretamente entre indivíduo e o seu trabalho, podendo ser determinada através do desempenho, analisando o fato de que as pessoas ao gostarem do seu trabalho tendem a realizá-lo com mais entusiasmo e dedicação, ocasionando assim a satisfação.

Hunt e Osborn (2002, p. 96) destacam que:

Satisfação no trabalho formalmente definida é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho, é uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho e às suas várias facetas. Aspectos mais comuns da satisfação no trabalho relacionam-se com o pagamento, desempenho e avaliação de desempenho, colegas qualidade de supervisão condições físicas e sociais do local de trabalho.

Para alcançar diferencial competitivo, os gestores estão atentos aos fatores capazes de influenciar a satisfação dos funcionários, considerando a motivação como principal fator. Neste sentido, a motivação pode ser compreendida como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2005, p. 132).

Segundo Silva (2008, p. 205-206), a motivação é composta por um ciclo, envolvendo uma sequência de eventos que se iniciam com necessidades insatisfeitas e termina depois que o indivíduo analisa as consequências da tentativa de satisfazer essas necessidades.

Diversos autores afirmam que no contexto organizacional, o clima, a satisfação e a motivação são fatores inter-relacionados. Segundo Bergamini (1997) cada indivíduo tem suas particularidades a respeito do que os motiva e atribui valor ao que lhe faz satisfeito. Quando há um clima satisfatório no trabalho é provável que as necessidades pessoais e profissionais sejam realizadas. Caso contrário, a satisfação do indivíduo fica comprometida, ocorrendo frustrações das necessidades, provocando incertezas, descontentamento e insegurança nos funcionários.

O clima organizacional é considerado como fator decisivo no rendimento da empresa, pois pode afetar o comportamento das pessoas e o nível de sua satisfação em relação ao seu trabalho, tanto de maneira positiva quanto negativa. Chiavenato (2005, p. 53) afirma que “o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho; cria expectativas que, quando positivas, tendem a aumentar a motivação das pessoas”.

Para Luz (2003, p. 10) “clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”. O autor destaca que é necessário que as organizações conheçam o que pensam e como se sentem os trabalhadores em relação às inúmeras variáveis que afetam o clima organizacional, tais como: as condições de trabalho, benefícios, convívio com chefes colegas, salário, perspectiva de crescimento profissional etc.

Wagner e Hollenbeck (1999) relatam que é comum nas organizações encontrar pessoas infelizes ou insatisfeitas com seus empregos. Muitas não sabem qual o tipo de trabalho capaz de lhe proporcionar felicidade e se contentam apenas com o valor pago no final do mês. Outras estão saturadas mediante as rotinas burocráticas e de cargas horárias excessivas e se sentem esquecidas e desvalorizadas pela empresa, comprometendo assim seu rendimento.

A satisfação no trabalho também está relacionada com a rotatividade de pessoal, pois quando um funcionário não está satisfeito com as adversidades do seu trabalho, são grandes as suas chances de se desligar da empresa. No cenário organizacional, quando o nível de rotatividade se torna alto, a saúde financeira da empresa tende a ficar um pouco debilitada, pois os custos com seleção, contratação, recrutamento e treinamento são elevados. Para

Robbins (2005, p. 22), “um índice alto de rotatividade causa uma ruptura na eficiência da organização quando o pessoal experiente e treinado vai embora da empresa e é necessário encontrar substitutos e prepará-los devidamente”.

Siqueira (2008, p. 267), destaca que a satisfação no trabalho abrange cinco dimensões: satisfação com os colegas, chefia, salários, natureza do trabalho e promoções. Para que uma organização tenha seus funcionários satisfeitos, são necessárias certas avaliações em pelo menos cinco situações: na relação com os colegas de trabalho, no sistema de remuneração, nas relações do empregado com a chefia, na própria tarefa em si e também no modo como são realizadas as promoções de pessoal.

## 2.4 SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO

O salário e os benefícios recebidos pelos funcionários na realização de suas tarefas são considerados fatores importantes à satisfação no trabalho, pois envolvem os meios que o trabalhador possui para conseguir seus bens fundamentais, satisfazendo assim suas necessidades. De acordo com Pontes (2000, p. 27) “o salário está diretamente relacionado à satisfação das necessidades humanas”, considerado o meio pelo qual a empresa demonstra o quanto valoriza o trabalho de seus funcionários.

Esta valorização nem sempre é feita apenas através do salário. Os funcionários precisam de incentivos contínuos para que se sintam satisfeitos e consigam atingir metas e resultados desafiadores. Vários estudos apontam que os funcionários nem sempre estão satisfeitos com o valor em dinheiro atribuído a ele por conta do trabalho prestado, o que resulta muitas vezes num grande desafio para os gestores. Acredita-se que o dinheiro pode atuar como motivador apenas por um curto período, pois altas remunerações geralmente são acompanhadas por muita pressão, o que pode reduzir a qualidade de vida do indivíduo.

Para Robbins (2005, p. 171), “a motivação será alta à medida que as recompensas recebidas pela pessoa, por seu bom desempenho, satisfazerem as suas necessidades dominantes coerentes com suas metas individuais”. Sabendo que a satisfação no trabalho é um fato complexo com difícil definição, podendo variar entre indivíduos, de acordo com diferentes circunstâncias e ao longo do tempo, faz-se importante e necessário compreender os sentimentos e variáveis que podem contribuir para o nível de satisfação, bem como a forma pela qual esses fatores são percebidos pela organização.

## 2.5 SATISFAÇÃO COM A CHEFIA

Para o empregado estar satisfeito com o trabalho ele precisa estar satisfeito também com seu chefe, seu superior. O relacionamento entre chefia e empregados deve embasar-se em torno do respeito, companheirismo, confiança e transparência, aspectos responsáveis pela satisfação de qualquer funcionário no ambiente de trabalho. Um gestor que valoriza a todos e a cada um, que atua de forma correta com seus funcionários, tende a resultar em um maior comprometimento destes. Siqueira (2008, p. 69) entende que a satisfação com a chefia corresponde ao “contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles”.

Para Robbins (2005, p. 78), “se você não vê a justiça em seu chefe, nos procedimentos da empresa ou na sua política de remuneração, sua satisfação com o trabalho decai consideravelmente. Entretanto, quando você percebe que os processos e resultados da empresa são justos, a confiança é criada”. Relações complicadas no ambiente organizacional podem prejudicar o desempenho do funcionário e conseqüentemente o produto final oferecido pela empresa. Wagner III e Hollenbeck (1999) enfatizam que para promover a satisfação dos funcionários os líderes devem cumprir três papéis.

Primeiro: os líderes precisam manipular as valências dos seguidores, identificando ou despertando necessidades de resultados que os líderes podem controlar. Segundo: os líderes também são responsáveis pela manipulação das instrumentalidades dos seguidores, certificando-se que o desempenho elevado gere resultados satisfatórios para os seguidores. Terceiro: os líderes precisam manipular as expectativas dos seguidores por meio da redução de barreiras frustrantes ao desempenho. (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p.261).

Um estilo gerencial que representa satisfação e qualidade de vida no trabalho é de um gestor que está atento a todos que necessitam de estímulos para melhor exercer suas atividades e que permite a participação de seus funcionários nas decisões. Ao manter um bom relacionamento com seus funcionários, eles trabalham melhor e mais comprometidos com os objetivos da empresa.

## 2.6 SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO

Na visão de Siqueira (2008, p. 261) a satisfação com a natureza do trabalho compreende o “contentamento como o interesse pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas”. A satisfação no trabalho muda de acordo com a função executada ou de emprego, pois os empregados podem gostar ou não de suas atribuições, de acordo com a personalidade de cada um.

Quando há afinidades com a atividade exercida, as chances de sentir prazer e satisfação são muito maiores. Para Robbins (2010), trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfazem a maioria dos funcionários.

De acordo com Davis e Newstrom (1992, p. 126) “quando os empregados estão insatisfeitos em seus cargos e tais sentimentos são fortes e persistentes, torna-se necessário compreender que impacto isto pode ter em seus comportamentos subsequentes”.

Os trabalhadores precisam estar satisfeitos com as tarefas que realizam para que possam contribuir para o sucesso das organizações, caso contrário, perdem o interesse em desempenhar suas funções provocando intenso descontentamento e refletindo em atitudes negativas para com a empresa. Conforme Davis e Newstrom (1992, p. 126) “a preocupação é determinar se o empregado insatisfeito irá mais provavelmente faltar ou chegar tarde, ou então reduzir os níveis de produtividade, cometer furtos ou demitir-se da organização”.

## 2.7 SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES

No entendimento de Siqueira (2008, p. 61), a satisfação com as promoções “está relacionada com o contentamento com o número de vezes que o indivíduo já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira com que a empresa realiza promoções e com o tempo de espera pela promoção”.

As recompensas organizacionais representam um fator importante para manter os funcionários numa organização, sendo grandes influenciadores sobre a satisfação, pois levam os trabalhadores a desempenharem suas atividades, contribuindo com seus conhecimentos, capacidades e habilidades na execução de tarefas diversas, com o propósito de receber retorno pelo trabalho realizado (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Dutra (2002), existem várias formas que as organizações podem adotar para concretizar recompensas, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio público ou não, de uma carta pessoal ou de um prêmio com viagens, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores.

Na visão de Robbins (2005, p. 17) “se a empresa tiver um sistema de recompensas percebido pelos funcionários como algo pelo qual ‘vale a pena’ ter um bom desempenho, essas recompensas vão reforçar e encorajar a continuação do bom desempenho”. Deste modo, o indivíduo se sentirá induzido a buscar desenvolvimento.

As promoções oferecidas pelas organizações contribuem para que os funcionários venham a ter motivação para desenvolver-se em busca de resultados e novos desafios. Os autores Davis e Newstrom consideram que:

Quando a administração leva em conta o comportamento organizacional, o faz tentando desenvolver um melhor empregado, como também querendo desenvolver uma pessoa melhor em termos de crescimento e realização assim não só o empregado terá ganhado, mas principalmente a empresa, pois além de elevar o nível de qualidade e desempenho terá ao seu lado um profissional competente e comprometido (DAVIS e NEWSTROM 1992, p. 10).

Sabendo-se que o crescimento de qualquer organização está diretamente ligado ao empenho e qualificação dos funcionários, ao promover um funcionário, este deve possuir conhecimento suficiente, mas principalmente por se destacar em meio aos outros e por atitudes percebidas pela gestão, de que sua nova posição produzirá efeitos positivos para empresa. Em consequência da promoção o funcionário tende a sentir-se satisfeito e motivado resultando em ganhos organizacionais.

## 2.8 GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Dentre as pequenas empresas é comum encontrar empresas familiares, onde o controle acionário pertencente aos membros da família, ou seja, é a família quem vai decidir o rumo dos negócios. De acordo com Maximiano (2008) a empresa familiar é voltada para os objetivos da empresa e da família, gerenciamento das funções e verificação das funcionalidades da empresa. No entanto, para que haja uma gestão eficiente, é necessário que se tenha uma governança eficaz, no sentido de se destacar a importância da função controle na empresa familiar.

Estudos revelam que as mudanças das últimas décadas têm causado fortes impactos nas estruturas das organizações quanto a forma de atuação e conseqüentemente nos seus resultados. Este novo ambiente exige das organizações constante inovação da estrutura, dos produtos, serviços, bem como maior flexibilidade no estilo de administrar a organização, incorporando novos modelos de gestão, tornando assim as organizações mais dinâmicas e competitivas, elementos decisivos para a manutenção e da sobrevivência de qualquer empresa.

Segundo Freire et al (2008) nas empresas com gestão do tipo familiar a dinâmica dos relacionamentos é tão importante para os resultados estratégicos e gerenciais quanto a divisão societária, pois os laços afetivos são base das decisões. Diante de tais mudanças desencadeadas pelo dinamismo do mercado, faz-se necessário que as pequenas empresas apresentem maior agilidade na tomada de decisão, racionalização de custos, flexibilidade e eficiência, e principalmente no que dizem respeito ao seu pessoal. Os gestores precisam fazer seus funcionários sentirem sua importância e sua utilidade pessoal dentro da organização, buscando a satisfação e o reconhecimento de suas necessidades sociais, pois as pessoas são ainda o principal meio de atingir os objetivos organizacionais.

## 3 METODOLOGIA



A técnica de pesquisa aplicada para a coleta de dados nesta pesquisa é de cunho qualitativa e quantitativa, pois utiliza a aplicação de um questionário semiestruturado. Conforme Casagrande (2011), a entrevista semiestruturada trata da formulação, por escrito, das questões que no conjunto subsidiarão o resultado da pesquisa. O roteiro de entrevista é composto de perguntas abertas e fechadas, cuja aplicação deu-se de forma direta.

A aplicação da pesquisa contemplou trabalhadores de diversas empresas, com a finalidade de investigar a satisfação dos mesmos em relação aos colegas, ao salário, a chefia, a natureza do trabalho e às promoções. Deste modo, considerou-se como universo de pesquisa as pequenas empresas da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, onde os dados foram coletados por meio de um questionário, aplicado a uma amostra de 80 funcionários.

Tendo em vista os objetivos propostos neste artigo, a pesquisa classifica-se como descritiva, pois descreve fatos da realidade das organizações e ainda, conforme Gil (2002) visa descrever as percepções de determinada população ou fenômeno investigado. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado em duas partes: a primeira correspondendo a análise do perfil dos respondentes e a segunda contendo 25 questões referente a escala de satisfação do trabalho (EST), baseada no modelo de Siqueira (2008), contendo cinco dimensões. A última parte ainda apresentou a questão 26 que foi desenvolvida pelos autores.

Pelo fato da EST ser uma medida multidimensional com cinco dimensões, abrangendo satisfação com colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções, foram computados cinco scores médios. O cálculo de cada score médio foi obtido somando-se os valores assinalados pelos respondentes em cada um dos itens que integra cada dimensão e, a seguir dividiu-se este valor pelo número de itens da dimensão. Sobre as respostas dos sujeitos, foram obtidas por meio de uma escala de 7 pontos, onde 1=totalmente insatisfeito; 2= muito insatisfeito; 3= insatisfeito; 4= indiferente; 5=satisfeito; 6= muito satisfeito; 7= totalmente satisfeito. Assim, a soma foi sempre dividida por cinco, onde o resultado ficou entre 1 e 7.

#### **4 RESULTADOS E CONCLUSÕES**

Esta seção apresenta os resultados auferidos por meio da pesquisa realizada com 80 funcionários, dos quais 65% são mulheres, 42,5% apresentam estado civil como solteiro e 28,75% são casados. Em relação a faixa etária, em sua maioria compreendem faixa etária entre 26 a 35anos (46,25%) e de 16 a 25 anos (33,75%). Em função da formação educacional, a maioria apresenta apenas ensino médio completo (50%), seguido de ensino superior incompleto (28,75%) e superior completo (13,75%).

Segundo Aprigó (2013) jovens entre 20 a 29 anos correspondem à denominada geração Y, representando pessoas atraídas por variedades, desafios e oportunidades, que valorizam a qualidade de vida e não o trabalho, buscam reconhecimento, curtir a vida, são ágeis e proativos, estão sempre querendo mais, motivo para não permanecerem nas empresas em que trabalham. Segundo Gonçalves (2011, p.4) “precisam de razões e estímulos para se manter no emprego”.

Ainda sobre o perfil da amostra analisada, 60% destes funcionários possuem no máximo 3 anos de empresa, sendo que 65% apresentam renda entre R\$880,00 a R\$1.760,00 e 23,75% recebem até R\$880,00 mensalmente, o que pode estar relacionado ao fato de que cerca de 87,5% dos funcionários não possuem cargo de gerência. Considerando o setor que atuam, constatou-se que a maioria está ligada a empresas do setor comércio (65%), seguido dos que atuam no setor de serviços (21,25%) e da indústria (7,5%). Acredita-se que devido a amostragem constituir-se de trabalhadores de pequenas empresas, é possível que haja limitantes de crescimento, considerando que ao alcançar determinado nível funcional reduz-se

a possibilidade de crescimento, ocasionando a desmotivação e a estagnação da carreira destes profissionais, principalmente pela ausência de um plano de carreira.

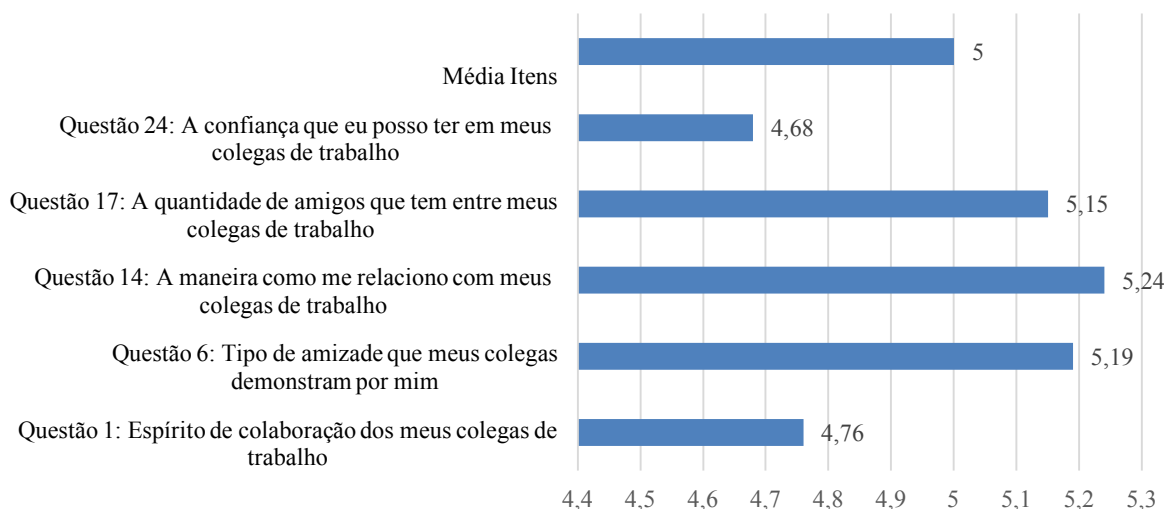
#### 4.1 ANÁLISE DA ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Nesta etapa são apresentados os resultados da pesquisa a partir das 5 dimensões da escala de satisfação no trabalho (EST), que se refere a satisfação com: colegas de trabalho, salário, chefia, natureza do trabalho e com as promoções. Para mensurar a satisfação adotou-se a escala *likert* de sete pontos, onde valores entre 1 e 3,9 sinalizam insatisfação, 4 e 4,9 apontam para um estado de indiferença, e de 5 a 7 indicam satisfação.

##### 4.1.1 Satisfação com os colegas de trabalho

Os resultados obtidos através da pesquisa revelaram que a única dimensão que apresentou resultado de satisfação foi a satisfação com os colegas, para isso considerou-se a média geral das cinco dimensões avaliadas na pesquisa. A média obtida em relação aos colegas foi 5, sendo que as questões referentes a amizade, relacionamento e a quantidade de amigos entre os colegas de trabalho apresentaram índices acima da média da dimensão, porém as questões referentes a colaboração e confiança apresentaram resultados inferiores, como apresenta o Gráfico 1.

Gráfico 01: Satisfação com Colegas de Trabalho



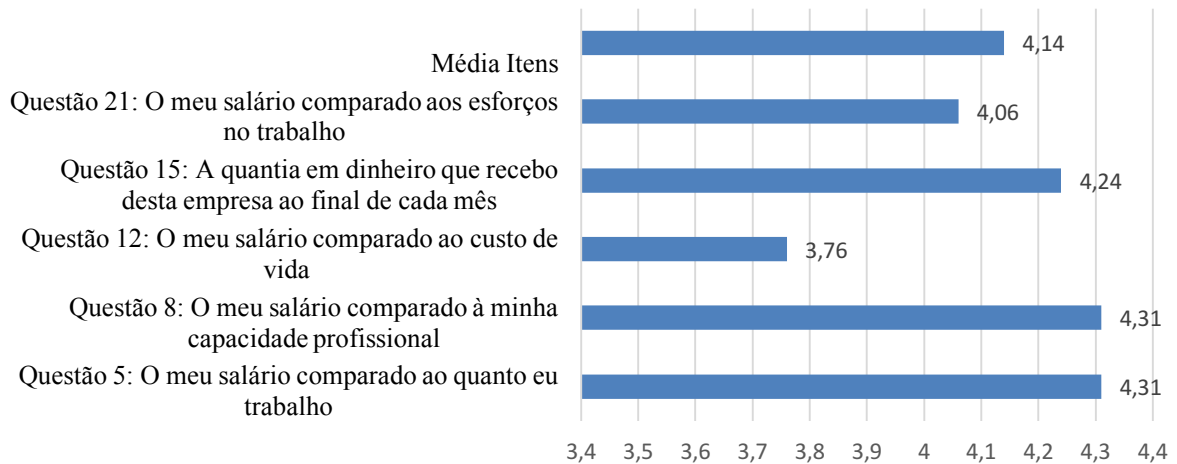
Fonte: Pesquisa realizada pelos autores, 2017

##### 4.1.2 Dimensão salário

A satisfação com o salário registrou média 4,14 refletindo a indiferença em relação a está dimensão. As questões sobre o salário comparado ao quanto é trabalhado, a capacidade profissional, a quantidade de dinheiro recebida no final de cada mês e aos esforços no

trabalho apresentaram resultado de indiferença. Já a questão que abrange o salário comparado ao custo de vida apresentou resultado de insatisfação conforme expressa o Gráfico 2.

Gráfico 02: Satisfação com o Salário

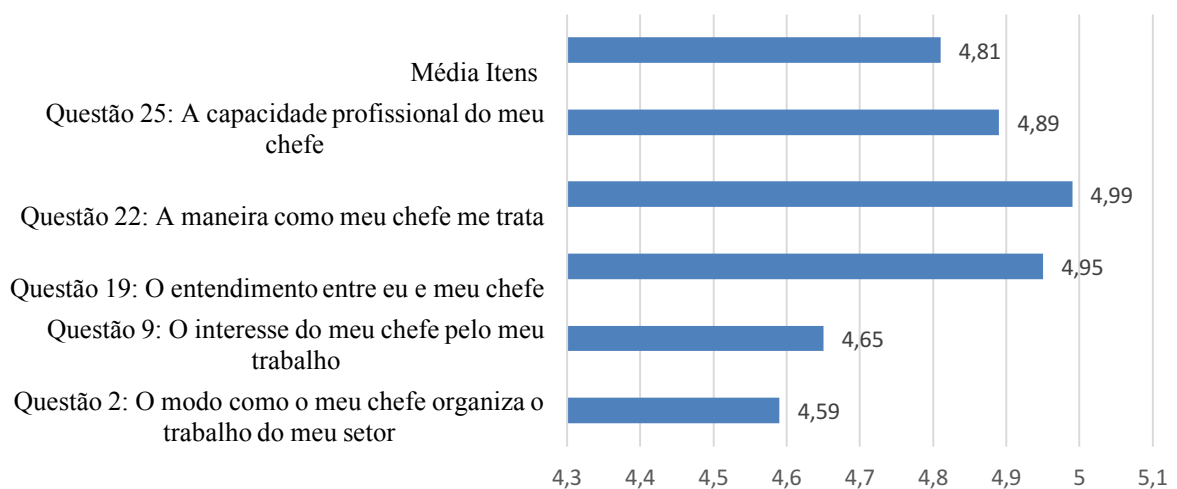


Fonte: Pesquisa realizada pelos autores, 2017

#### 4.1.3 Dimensão chefia

Na dimensão satisfação com a chefia a média apresentada foi de 4,81 o que indica um contexto de indiferença sobre as variáveis de entendimento com o chefe, interesse pelo trabalho, entendimento, tratamento recebido e capacidade profissional. O Gráfico 3 apresenta os dados obtidos pela pesquisa nesta dimensão.

Gráfico 3: Satisfação com a Chefia

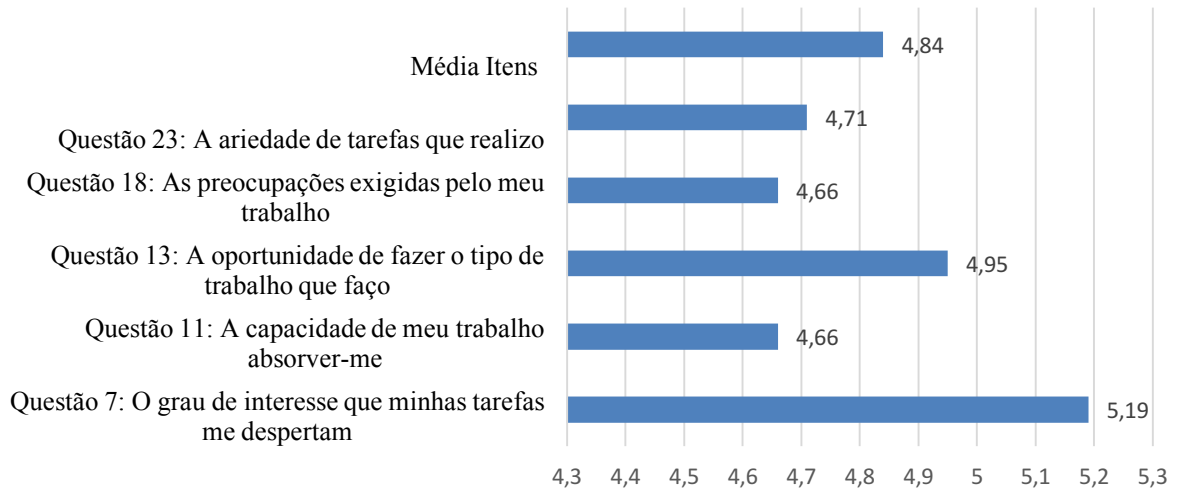


Fonte: Pesquisa realizada pelos autores, 2017.

#### 4.1.4 Dimensão natureza do trabalho

A satisfação com a natureza do trabalho apresentou média de 4,84 denotando indiferença. A única questão que se difere desta média por apresentar estado de satisfação, diz respeito ao grau de interesse pelas tarefas. As demais questões predispõem um ambiente de indiferença e estão relacionadas com: a capacidade de absorção, a oportunidade de realizar este tipo de atividade, preocupações exigidas pelo trabalho e com a variedade das tarefas. O Gráfico 4 retrata os dados obtidos nesta dimensão.

Gráfico 04: Satisfação com a Natureza do Trabalho

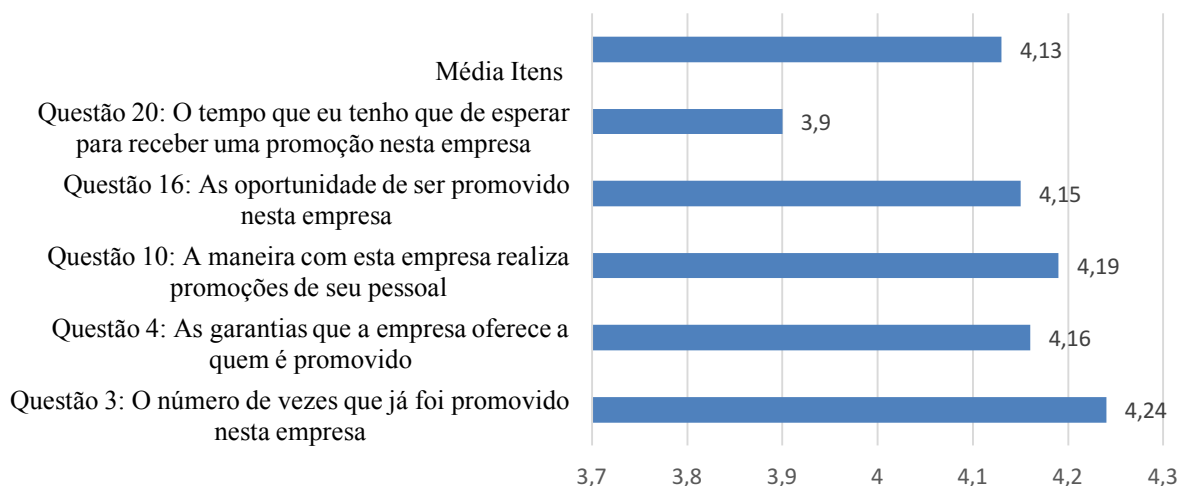


Fonte: Pesquisa realizada pelos autores, 2017

#### 4.1.5 Dimensão promoções

Em relação à satisfação com as promoções a média obtida foi de 4,13 relacionando ao parecer de indiferença das variáveis que abrangem o número de vezes que o funcionário foi promovido, as garantias dadas a quem é promovido, a maneira como são realizadas as promoções e a oportunidade de ser promovido. Registra-se a presença de insatisfação diante da questão que avalia o tempo de espera para ser promovido conforme expressa o Gráfico 5.

Gráfico 5: Satisfação com as Promoções



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores, 2017

#### 4.1.5 Análise da questão 26: Satisfação com o trabalho de modo geral

A questão 26 avaliou a satisfação dos funcionários, de modo geral em relação ao seu trabalho, resultando em indiferença (4,81 pontos). Considerando a análise dos resultados apresentados pelas 5 dimensões, identifica-se que 80% apresentaram indiferença e 20% satisfação, mesmo reconhecendo que algumas variáveis foram avaliadas como satisfação e insatisfação em algumas variáveis.

Observa-se que os funcionários buscam muito mais do que o salário no final do mês, o que pode ser concluído a partir dos resultados apresentados anteriormente, onde quase todas as dimensões refletiram indiferença. Percebe-se que para poder elevar seu nível de satisfação os trabalhadores necessitam sentir-se produtivos, motivados, valorizados e felizes em seu ambiente de trabalho. Neste sentido, é importante que os pequenos empresários fiquem atentos e dispostos a realizar as mudanças que irão influenciar de forma positiva na satisfação da equipe, contribuindo para o aumento da produtividade e aos ganhos financeiros para a empresa.

## 5 CONCLUSÃO

Numa sociedade volúvel e moderna, parte do desenvolvimento humano está associado ao sucesso no trabalho, contudo, para que esse sucesso seja alcançado, o trabalhador precisa estar satisfeito com um conjunto de fatores que compõem a organização e sua vida pessoal. Essa satisfação é necessária tanto para sua qualidade de vida, quanto para o desenvolvimento e sucesso da organização. Caso contrário, o funcionário pode ficar não satisfeito ou insatisfeito e gerar consequências negativas para a organização.

A partir das análises auferidas neste estudo, conclui-se que os objetivos propostos pela pesquisa foram alcançados, pois investigou-se o nível de satisfação no trabalho dos funcionários de pequenas empresas da região noroeste do Rio Grande do Sul nas suas cinco dimensões. Diante dos resultados, verificou-se que a maioria das dimensões apresentou resultado de indiferença, sendo que, a única a apresentar satisfação foi a dimensão “colegas de trabalho”.

Em relação a dimensão colegas de trabalho pode-se concluir que a maioria dos funcionários estão satisfeitos com o tipo de amizade e o relacionamento que existe entre os colegas de trabalho, o que de fato é um ponto positivo para o progresso das organizações. Mas no que diz respeito à colaboração e a confiança entre colegas apresentou indiferença no resultado. Em relação a satisfação com o salário, registra-se que a maioria dos funcionários está indiferente, especialmente referente a questão sobre o salário comparado ao custo de vida, cuja registrou maior insatisfação.

Sobre a satisfação com a chefia a maioria dos respondentes apresentou também sinalizou indiferença, mesmo havendo questões que registraram satisfação. Diante de tais resultados pode-se concluir que os funcionários estão satisfeitos com o entendimento deles com o chefe e com o modo que o chefe os trata, mas no que diz respeito, do modo como o chefe organiza o trabalho, do interesse dele pelo trabalho dos funcionários e com a capacidade profissional do chefe apresentou indiferença no resultado.

Em relação a natureza do trabalho observa-se a posição de indiferença na maioria das questões. O que alerta para uma possível necessidade de rotação de funções ou da realização de recrutamentos internos, como alternativa aos funcionários que não estejam contentes com as atividades que realizam. A mudança de setor ou das atividades que desempenham, deve buscar promover a satisfação entre os trabalhadores, dando-lhes a oportunidade de colocar em prática o que realmente gostam.

Em relação a dimensão promoções, na qual registrou-se resultado de indiferença e também de insatisfação, pode ser sugerido para as empresas adotem técnicas para avaliação de desempenho de cada funcionário em suas atividades, assim o funcionário consegue entender o que precisa ser desenvolvido para que ele vá para um cargo melhor, ajudando a motivá-lo, e a empresa conseguirá visualizar as competências que já tem desenvolvidas dentro do negócio, auxiliando assim na hora de fazer novas contratações. Como a maioria das empresas na região estudada são de pequeno porte, não tendo cargos definidos outra sugestão é de que as empresas realizarem avaliação de cada funcionário em suas atividades, juntamente com o tempo de serviço e de experiência, onde elevaria o cargo para uma posição gerencial destes funcionários com mais tempo de empresa, motivando-os a permanecerem na empresa.

A partir dos resultados apresentados, propõem-se sugestões de melhorias que possam desenvolver os indicadores de insatisfação e indiferença tornando-os de satisfação. Sugere-se que se adotem as algumas medidas para melhorar os índices de satisfação: realizar trabalhos em equipe e atividades dinâmicas com o objetivo de aprimorar o conhecimento entre colegas e melhorar o convívio entre eles; proporcionar aos funcionários auxílio para que possam estudar, agregando benefícios a remuneração, além do salário mensal; envolvimento dos gestores nas atividades diárias dos trabalhadores, vivenciando a rotina da empresa e mostrando interesse às tarefas realizadas pelos trabalhadores; dar preferência ao recrutamento interno, antes de abrir seleção de novos funcionários; adotar o sistema de avaliação de desempenho entre a equipe, de modo a valorizar e recompensar aqueles que atingirem ou superarem as metas organizacionais de acordo com suas atividades.

Em relação às limitações do estudo, aponta-se para o tamanho da amostra, visto que a pesquisa ficou concentrada nas pequenas empresas mais próximas ao município de Miraguaí-RS. Reconhece-se se a ampliação do estudo para um maior entendimento ao que diz respeito à satisfação no trabalho dos trabalhadores de pequenas empresas da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Evidencia-se que as empresas precisam dar mais atenção aos seus funcionários, pois quando o funcionário está em estado satisfatório rende mais para a organização, se relacionam melhor com os colegas de trabalho e clientes, ele precisa estar satisfeito com seu trabalho e com as oportunidades que nele enxerga, a satisfação está relacionada com um conjunto de fatores que constituem a organização e sua vida particular.

## BLIBLIOGRAFIA

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas 2008.

CALLADO, Aldo L. C., MIRANDA, Carlos L., CALLADO, Antônio A. C. Pequena e médias empresas na reestruturação industrial. **Revista produção**, v. 13, n.1, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992, v.1. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/prod/v13n1/v13n1a06.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/v13n1/v13n1a06.pdf)>. Acesso em: 24 nov. 2016.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. Tradução de Cecília Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1992, p. 207.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 210.

FRAGA, Cléia; SOARES, Simoni Maria Siqueira. **O Sentido do Trabalho: prazer ou sofrimento?** Ijuí, 2005.

FREIRE, Patrícia de Sá; NAKAYAMA, Marina Keiko; SOARES, Aline Pereira. **Processo de profissionalização com a implantação de boas práticas de governança corporativa para a abertura de capital (IPO) em empresa brasileira com gestão de tipo familiar**. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S180717752010000300011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S180717752010000300011&script=sci_arttext). Acesso em: 22 jun. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, Marcelo. Riscos da Ansiedade da Geração Y. **Jornal de Piracicaba**, mar 2011.

HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman, 2002.

JOB, Fernando Pretel Pereira. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2011.

KIENEN, Nádia; WOLFF, Sabrina. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, Brasília, v. 2 n. 2, p. 11-37, Jul-Dez. 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995, p. 265.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007. 332 p.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MORIN, Estelle. A saúde dá trabalho. Milênio. **Revista Escola de Administração da UFRGS**, Porto Alegre, ano 4, n. 14, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 8 ed. São Paulo: LTr, 2000.

PEREIRA, E. F.; TOLFO, S. da R. Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teóricoepistemológicas. **Revista Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 34, n. 87, out/dez. 2016. Disponível em: <file:///D:/Downloads/pa-16436.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2017.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 463.

SILVA, Reinaldo O. Da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnósticos e de gestão/ Mirlene Maria Matias Siqueira (org.) - Porto Alegre: Artmed, 2008.**

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: satisfação no trabalho**. São Paulo: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas organizações**. Tradução de Solange Aparecida Visconte; Revisão técnica de Maria José Tonelli. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 452.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução Cid Knipel Moreira. Revisão técnica Laura Zaccarelli. São Paulo: Saraiva, 1999. p. 496.