

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JONATHAN CUELLO DA SILVA CORONEL

**Análise dos fatores que influenciam a satisfação no trabalho em uma rede
de supermercados na fronteira oeste do Rio Grande do Sul.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Sant'Ana do Livramento

2016

JONATHAN CUELLO DA SILVA CORONEL

Análise dos fatores que influenciam a satisfação no trabalho em uma rede de supermercados na fronteira oeste do Rio Grande do Sul.

Trabalho de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em administração pela Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Orientador: Prof. Luiz Edgar Araújo Lima

Co-orientadora: Prof. Isabela da Matta

Sant'Ana do Livramento

2016

Jonathan Cuello da Silva Coronel

Análise dos fatores que influenciam a satisfação no trabalho em uma rede de supermercados na fronteira oeste do Rio Grande do Sul.

Projeto de Trabalho de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em administração pela Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Área de Concentração: Satisfação

Projeto de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: dia, mês e ano.
Banca examinadora

Prof. Me. Edgar Araujo Lima
Administração – Unipampa

Prof. Me. Isabela da Braga Matta
Administração – Unipampa

Prof. Me. Ciro André Campão
Professor convidado

Dedicatória

À minha filha Ana Clara, minha razão de viver e continuar lutando.

À minha esposa Cristiane, pois certamente sem ela eu não estaria aqui.

À minha família que me apoiou ao longo dessa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa e minha filha por todo o suporte e força, à minha mãe Marta e à minha segunda mãe Salete por todos esses dias cuidar do meu bem mais precioso para dar continuidade ao nosso projeto. Minha prima Veruska, que mesmo longe me apoiou e me ensinou a não desistir dos meus sonhos e também a toda família e amigos presentes nos momentos de necessidade.

Agradeço aos Professores Ms. Ciro André Campão por me auxiliar no início do trabalho e Ms. Edgar Araújo de Lima por dar continuidade a esse trabalho. Sou grato à Professora Ms. Isabela Braga da Matta pelas instruções valiosas quanto à parte quantitativa e às suas ideias que vieram agregar de maneira positiva o meu Trabalho de Conclusão de Curso.

Agradeço também aos colegas de trabalho e minha supervisora que me ajudou nos momentos mais complicados dessa caminhada. Aos funcionários da empresa objeto de estudo, pela receptividade e boa vontade ao participarem da minha pesquisa. Ao diretor de RH da rede de supermercados que permitiu que a pesquisa fosse realizada a fim de demonstrar os resultados de acordo com a análise.

“A verdadeira motivação vem de realização,
desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho
e reconhecimento.”

Frederick Herzberg

RESUMO

A satisfação dos funcionários é uma resposta fundamental à empresa, tornando-se um importante objeto de estudo podendo influenciar de forma positiva ou negativa na organização. Todas as empresas modernas procuram entender a satisfação dos seus funcionários para tentar reverter isso em diminuição de custos, já que uma empresa com funcionários insatisfeitos tende a ter um alto nível de rotatividade, absenteísmo e ruídos capazes de denegrir a imagem da organização. Este trabalho tem como objetivo identificar o nível de satisfação dos funcionários de uma rede de supermercados situada na fronteira oeste do Rio Grande do Sul. A metodologia utilizada foi uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, através de questionários na área operacional da empresa (empacotadores, operadores de caixa, repositores e balconistas). Dentre os resultados destaca-se que à partir dos dados obtidos foi possível perceber que os funcionários estão satisfeitos, porém existem variáveis pontuais a serem trabalhadas, como salários e promoções que podem acarretar em um *retorno* ainda maior.

Palavras-chave: Satisfação, Liderança, Cultura Organizacional, Motivação e Organização.

ABSTRACT

The employee satisfaction is a key response to the company, making it an important object of study, may influence positively or negatively on the organization. All modern companies try to understand the satisfaction of their employees in order to reverse this at lowering costs, since a company with unhappy employees tend to have a high level of turnover, absence and rumors that can spoil the organization's image. This study aims to identify the level of satisfaction of the employees of a supermarket chain located on the western border of Rio Grande do Sul. The methodology used was a descriptive study with a quantitative and qualitative approach, through questionnaires in the operational area of the company (packagers, cashiers, stockers and clerks). Among the results, we found out that the obtained data revealed that employees are satisfied, but there are specific variables to be worked, such as salaries and promotions that may result in a greater feedback.

Keywords: Satisfaction, Leadership, Organizational Culture, Motivation and organization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 : Media de níveis de satisfação no trabalho por faceta.....	19
FIGURA 2 : Hierarquia das necessidades de Maslow.....	22
FIGURA 3 : Influência dos fatores motivacionais e higiênicos na satisfação.....	24
FIGURA 4 : Modelo Transacional da liderança.	26
FIGURA 5 : Teoria da troca entre Líder e liderados.....	28
FIGURA 6 : Elementos culturais como informação social.....	32
FIGURA 7 : Idade dos entrevistados.....	37
FIGURA 8 : Grau de escolaridade.....	38
FIGURA 9 : Tempo de empresa.....	39
FIGURA 10 : Nível de porcentagem de satisfação dos funcionários da rede.....	40
FIGURA 11 : Nível de satisfação por fatores.....	41
FIGURA 12 :Nível de satisfação por grupo de lojas.....	43
FIGURA 13 : Satisfação por tempo de empresa.....	44
FIGURA 14 : Perfis de liderança.....	45
FIGURA 15 : Cultura da empresa.....	46

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 : Conseqüência da satisfação ou insatisfação no trabalho.....	20
QUADRO 2 : Fatores motivacionais e fatores higiênicos.....	24
QUADRO 3 : Estilos de comportamento da teoria do Caminho – Objetivo.....	27
QUADRO 4 : Elementos superficiais da Cultura Organizacional.....	30
QUADRO 5 : Comparação do Alpha Cronbach's.....	39
QUADRO 6 : Correlação de Pearsson referente satisfação.....	46

Sumário

1 INTRODUÇÃO	13
1.1. Problemática	14
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Estruturas do trabalho.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Atitudes.....	16
2.1.1 Comprometimento Organizacional	17
2.1.2 Satisfação com o trabalho.....	18
2.2 Motivação	20
2.2.1 Teorias Clássicas	21
2.2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades.....	21
2.2.1.2 Teoria Dual.....	23
2.3 Liderança	25
2.3.1 Teorias Clássicas	26
2.3.1.1 Teoria Caminho Meta.....	26
2.3.1.2 Teoria entre líder e liderados	28
2.4 Cultura Organizacional.....	29
3 MÉTODO	33
3.1 Tipo de pesquisa	33

3.2 Método escolhido	33
3.3 Técnica de coleta de dados	34
3.4 Técnica de análise dos dados.....	36
4 ANALISE DOS RESULTADOS	37
4.1 Perfil dos entrevistados.....	37
4.2 Analise da satisfação	39
4.3 Tipos de Liderança e Cultura.....	45
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	50
APENDICE A - Autorização de aplicação de questionário.....	53
APENDICE B - Questionário	54

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão em constantes mudanças e para que se tornem competitivas no cenário econômico, devem inovar suas estratégias em busca da excelência em seu quadro de colaboradores, mantendo-os satisfeitos e motivados. Então analisar a satisfação dos funcionários na empresa, uma atitude que pode influenciar positiva ou negativamente a organização.

As atitudes demonstram a interação do funcionário com a empresa e o comprometimento, podendo influenciar positivamente ou negativamente na sua satisfação. Funcionários que estão satisfeitos no trabalho tendem a serem mais produtivos, porém para Robbins (2010) ” a satisfação seria uma causa provável de um desempenho melhor, mas esta não seria uma causa de maior satisfação no trabalho”, ou seja, nem sempre uma pessoa que tem um bom desempenho estará satisfeito no seu trabalho. Já a motivação pode vir a motivar o indivíduo a realizar suas tarefas dentro da empresa.

A cultura da empresa engloba vários fatores, porém teve ênfase a capacidade de adaptação do funcionário dentro da organização, com a construção do significado social e normativo, acarretando no fortalecimento ou enfraquecimento do grupo, o que implicará na sua segmentação, expressando assim os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham.

Então o objetivo, deste trabalho, foi o de descobrir se os funcionários estão satisfeitos na organização através do modelo sugerido por Robbins, o qual sugere a divisão da estrutura organizacional em três níveis: Individual, Grupo e Organização, e eles poderão interferir na satisfação do funcionário se a empresa propiciar uma cultura organizacional e uma boa liderança.

Este estudo foi realizado em uma rede de supermercados, que se trata de uma empresa familiar situada na Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul. Procurando entender os fatores que podem interferir na satisfação do funcionário, referente às suas atitudes e motivação, como os líderes que atuam nas organizações podem influenciar na satisfação e o clima da organização, podendo ajudar ou prejudicar para o desenvolvimento da satisfação de

seus funcionários.

1.1. Problemática

Quais os fatores que influenciam a satisfação dos funcionários em uma rede de supermercados na região da fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul?

1.2 Objetivos

Este trabalho procura analisar como alcançar a satisfação no trabalho conforme o modelo de comportamento organizacional sugerido por Robbins (2010), que divide a organização em uma estrutura de três níveis, sendo elas: Individual, composta pela Atitude e Motivação; Nível de Grupo, enfatizado pela Liderança; e Nível de Sistemas da Organização onde localiza-se a Cultura Organizacional, chegando assim na satisfação dos funcionários.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores que proporcionam a satisfação no trabalho dos funcionários em uma rede de supermercados na região da fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar o nível de satisfação dos funcionários na organização;
- Identificar o perfil das lideranças na organização.
- Analisar os fatores que influenciam essa satisfação dos funcionários na rede;
- Comparar o nível de satisfação dos funcionários da matriz, das filiais locais e das outras cidades de abrangência da rede;

1.3 Justificativa

Diante da competitividade dos dias de hoje é muito importante para a empresa que os funcionários estejam satisfeitos, motivados e comprometidos, o que reflete diretamente no

desempenho da equipe, visando suas atitudes, comprometimento o que gera a motivação para o desempenho das suas tarefas.

Os conceitos de satisfação no trabalho agregam resultados positivos às organizações quando estas colocam em prática os conhecimentos e utilizam as ferramentas de gestão, inovando e melhorando assim o relacionamento entre empresa e funcionários.

A pesquisa teve como alicerce o conhecimento científico, avaliando as possibilidades da organização em proporcionar satisfação aos seus trabalhadores, tendo como modelo de análise de Robbins, se utilizando dos fatores de motivação e as atitudes de seus funcionários, e como a organização e a liderança podem influenciá-las

Acredita-se que a pesquisa pode contribuir como referencial em estudos voltados para a satisfação de funcionários na organização, como fatores que proporcionam satisfação em uma organização, promovendo assim a discussão do assunto que tem grande relevância para um bom desempenho dos funcionários de uma organização.

O local de estudo foi escolhido pelo pesquisador sendo que ele presta serviços para a empresa, visualizando o dia-dia de trabalho ele se interessou em entender o nível de satisfação dos funcionários da rede, outro ponto seria o interesse da empresa em utilizar o resultado dos trabalhos acadêmicos.

1.4 Estruturas do trabalho

O trabalho está dividido em três capítulos principais, Introdução, Referencial Teórico e Metodologia.

O capítulo um consta com introdução, problema da pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, justificativa e a estrutura do trabalho.

O capítulo dois é constituído da fundamentação teórica que correspondente às atitudes, definições das teorias motivacionais, definições dos tipos de liderança e um embasamento sobre a cultura organizacional.

O capítulo três demonstra os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados os temas centrais que fundamentam a realização do futuro estudo: analisar a satisfação dos funcionários de uma empresa local, com base em suas atitudes, motivação, liderança e sua cultura organizacional.

2.1 Atitudes

As atitudes adotadas pelas pessoas na organização representam um importante fator para analisar tanto o comprometimento, quanto a satisfação ou insatisfação dos funcionários.

Para Hitt et al (2012) as atitudes podem exercer influência, de maneira positiva, nos esforços de produção, atendimento e vendas da organização, enquanto as atitudes negativas produzem maus hábitos no trabalho como o absenteísmo, a rotatividade e a queda de produtividade.

De acordo com Robbins (2010) e Hitt et al (2012), as atitudes são afirmações avaliativas de forma contínua a uma predisposição de comportamento favorável ou desfavorável referente às pessoas, objetos e ideias, sendo elas divididas em três componentes: Cognitivo, Afetivo e Comportamental.

- **Componente Cognitivo:** Refere-se a uma avaliação de crença ou opinião, sobre objetos, empresas ou pessoas. Antes que se possa ter um sentimento referente alguma coisa, primeiramente deve-se ter consciência dessa coisa e raciocinar sobre sua complexidade;
- **Componente Afetivo:** Refere-se ao sentimento de afeto e às emoções sobre objetos, empresas ou pessoas. Estes sentimentos frequentes expressados na forma de gostar ou não do objeto, pessoa ou empresa e o grau que o funcionário o preserva.
- **Componente Comportamental:** Refere-se à intenção de reagir de determinada maneira sobre objetos, empresas ou pessoas. Pode depender do bom ou do mau relacionamento.

Ainda conforme Robbins (2010) e Hitt et al (2012), ambos concordam que o ser humano tem várias atitudes, porém ao estudar o comportamento organizacional deve-se avaliar um número limitado de fatores referentes ao trabalho, que acompanham a relação dos trabalhadores com a empresa, de maneira positiva ou negativa, sendo elas a Satisfação com o Trabalho e Comprometimento Organizacional e suas dimensões.

Robbins (2010) lembra que certas dissonâncias cognitivas podem afetar a incompatibilidade que um funcionário possa perceber entre duas ou mais atitudes ou atitudes comportamentais, então pode-se dizer que qualquer forma de inconsistência é desconfortável, procurando então reduzir qualquer efeito através de um estado estável, com um mínimo de dissonância.

Para Hitt et al (2012) as atitudes podem ser formadas por um processo de aprendizagem, ou seja, quando as pessoas interagem com outra ou tendem a se comportar de determinado modo em relação a um objeto, frequentemente experimentam recompensas ou punições. O autor ainda complementa que há pessoas capazes de desenvolver atitudes com base em observações simples de seus próprios comportamentos, o que pode ser chamado de efeito de auto percepção.

Observa-se, de acordo com os argumentos utilizados, que as atitudes tomadas pelos funcionários de uma organização são influenciadas por algum motivo que os leva a agir de maneira positiva ou negativa conforme as circunstâncias momentâneas.

2.1.1 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional é a forma como o trabalhador se identifica com sua empresa, objetivos e desejo de permanecer nela, na visão de Hitt et al (2012). Já para Allen e Mayer (1991), existem muitas definições e variações para tentar definir comprometimento na empresa, sendo ele definido como: Comprometimento afetivo, Comprometimento instrumental e Comprometimento normativo. A análise desses aspectos pode ser utilizada por uma organização, uma equipe, uma iniciativa de mudança ou um objetivo, mas para este trabalho será avaliada a empresa citada no estudo de caso.

Referente a estas três variações do comprometimento, Robbins (2010) sugere que:

- O Comprometimento Afetivo: É o valor afetivo que o funcionário tem com a empresa, sendo assim o Comprometimento afetivo é a ligação emocional do trabalhador com a empresa e suas crenças nos valores.
- O Comprometimento Instrumental: É a necessidade de o funcionário continuar na empresa por motivos pessoais, sendo a percepção da compensação do funcionário de relevância para permanecer na organização, demonstrando um estado psicológico de necessidade por motivos pessoais.
- O Comprometimento Normativo: É a obrigação moral do funcionário de continuar na empresa, já que seu vínculo pode ser um trabalho em andamento e na sua percepção de dar continuidade, este obteria maior proveito profissional, ou uma dívida no sentido de um apoio da empresa em um período de necessidade.

Segundo Hitt et al (2012) quanto maior o nível de comprometimento organizacional, os funcionários com menos tempo na empresa tendem a se importar mais com decisões sobre permanecer no emprego. Já funcionários de mais tempo na organização tendem ao estado de simples inercia, pois estão habituados às funções de rotina que são desenvolvidas com excelência evitando que eles deixem o emprego, independentemente do nível de comprometimento na organização.

2.1.2 Satisfação com o trabalho

Existem alguns fatores que levam os funcionários a ter um grau elevado de satisfação no trabalho, influenciados por aspectos pessoais, motivacionais e situações vivenciados diariamente.

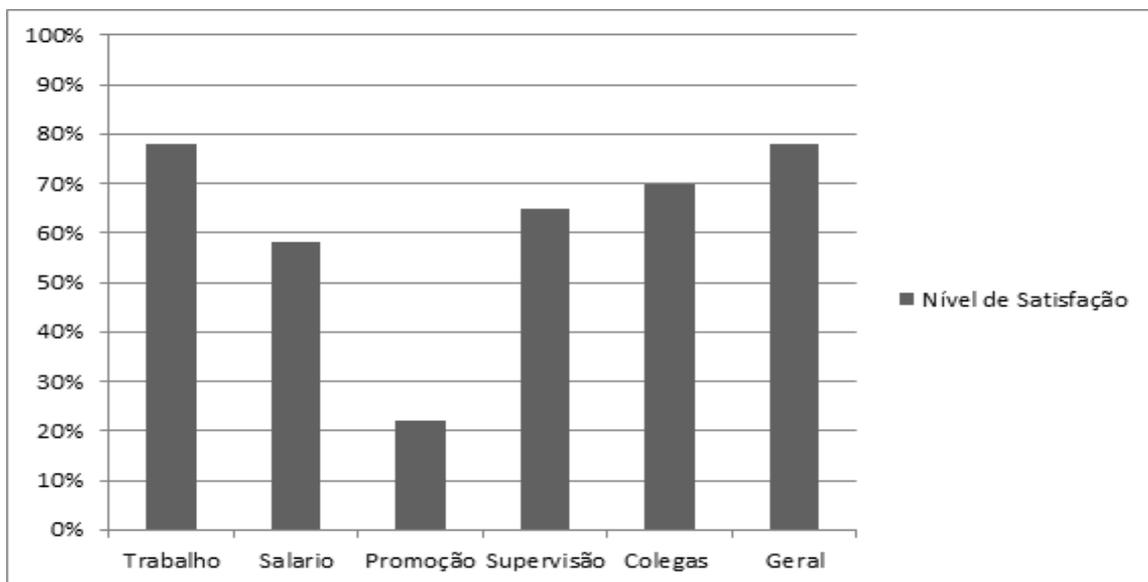
A satisfação no trabalho é uma atitude, podendo ser definida como positiva ou negativa, é uma avaliação pessoal que os indivíduos fazem de seu trabalho ou situação de trabalho (WEISS, 2002)

Já Hitt et al (2012), conceitua a satisfação de uma maneira geral, de uma pessoa com seu trabalho, através da maneira como ela se envolve, as relações e até mesmo o poder e o ambiente, como se organizam as políticas de trabalho e seus programas de gestão

empresarial, tecnologias, ambiente econômico, história da empresa e como os funcionários se identificam com a empresa individualmente ou coletivamente.

Robbins (2010) apresenta uma pesquisa na figura 1 sobre o que satisfaz o funcionário em seu trabalho, nele é possível analisar que o salário não é tão influente na satisfação. O autor explica que para pessoas que vivem em países pobres, o salário pode ser um fator importante para a satisfação, mas quando estas alcançam um nível superior de qualidade de vida, o mesmo não é prioridade.

Figura 1 - Media de níveis de satisfação no trabalho por faceta:



Fonte: Robbins (2010, pag. 76)

Araújo e Garcia (2009) mencionam que a satisfação é uma atitude do funcionário ou um estado emocional decorrente de avaliações de seu trabalho na empresa e pessoas motivadas tendem a estar mais satisfeitas com a função a qual desempenham e também com o ambiente em que trabalham. O relacionamento interpessoal garante um ambiente agradável tanto para o grupo quanto para a organização, proporcionando às pessoas maior prazer no trabalho. As consequências da satisfação ou insatisfação no trabalho, pode ser visualizado no quadro a seguir:

Quadro 1 - Consequência da satisfação ou insatisfação no trabalho

Desempenho	Funcionários felizes provavelmente são mais produtivos, empresas onde a satisfação com o trabalho é algo notável tendem a ter um melhor desempenho.
Comportamentos de cidadania organizacional	Funcionários satisfeitos são mais propensos a falar bem da organização, ajudar os colegas e a ultrapassar expectativas com relação ao trabalho, ainda podem ir além de suas atribuições porque querem retribuir experiências positivas.
Satisfação dos clientes	Funcionários satisfeitos costumam ser mais amáveis, alegres e atenciosos, traços que são apreciados pelos clientes. Funcionários satisfeitos tendem a permanecer mais no seu emprego, proporcionando um atendimento por pessoas que já os conhecem, enaltecendo um atendimento de satisfação e lealdade para com o cliente.
Absenteísmo	Funcionários insatisfeitos são mais propensos a faltas, porém podem ser influenciados por variáveis externas.
Rotatividade	Quanto maior a satisfação com seu trabalho a rotatividade tende a ser menor. Já quando ele está insatisfeito, a tendência a ele procurar outro emprego é muito grande. Outro fator interessante, é que quanto maior o nível do capital humano do funcionário, maior será a rotatividade, já que ele sente que sempre irá ter mais alternativas de empregos disponíveis.
Desvios de conduta no meio do trabalho	Pôr os funcionários não gostarem de seus ambientes de trabalho eles podem reagir de uma maneira indesejável para a organização, para isso os empregadores devem encontrar a fonte da insatisfação de seus funcionários e corrigi-las.

Fonte: Elaborado pelo autor através de Robbins (2010).

Compreende-se então que as características de cada funcionário são únicas, e o que pode influenciar no seu comprometimento e satisfação no desempenho de suas atividades pode variar para cada pessoa na organização e entender suas torna-se essencial para saber como motivá-lo.

2.2 Motivação

Um dos maiores objetivos das organizações modernas é encontrar meios para motivar seus funcionários, sendo que estes podem apresentar alto grau de absenteísmo pela

desmotivação, falta de comprometimento e outros fatores negativos. Já fatores positivos de motivação podem produzir um aumento da produtividade e maior comprometimento na organização.

Robbins (2010) define a motivação utilizando três elementos chave: intensidade, direção e persistência.

1. Intensidade: Representa o quanto de esforço a pessoa precisa para fazer certa atividade. Porém, uma alta intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis de desempenho profissional;
2. Direção: Sentido em que a intensidade será canalizada para que seja favorável à organização.
3. Persistência: Respalda-se na motivação, sendo uma medida de tempo para manter seu esforço pessoal.

Entende-se que o funcionário motivado se empenha mais na realização de determinada tarefa até que tenha concluído seus objetivos.

2.2.1 Teorias Clássicas

As Teorias Clássicas surgiram em meados de 1950 e deram início aos estudos para um desenvolvimento dos conceitos da motivação sendo as mais conhecidas delas a Teoria da Hierarquia de Necessidades, Teoria X e Y, Teoria dos dois fatores e as Teorias das Necessidades de McClelland. Essas teorias mesmo sendo antigas são muito utilizadas e validadas nos dias de hoje e seriam a base dos fundamentos das teorias contemporâneas.

2.2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades

A técnica mais conhecida e utilizada para avaliar a motivação dos funcionários, a teoria de Maslow, que tem como foco as necessidades humanas, organizada em uma hierarquia de cinco graus.

Para Robbins (2010) a teoria das necessidades é dividida em nível inferior, que seriam necessidades fisiológicas e de segurança; nível superior que seriam as necessidades relacionadas com à estima, vida social e auto realização, como pode ser visto na figura 2, a diferença entre elas está representada pela satisfação no nível superior e pelos fatores externos no nível inferior

Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Oliveira (2010), p.219

Para Oliveira (2010), Maslow sintetiza essas cinco necessidades como:

1. **Necessidade Básicas ou Fisiológicas** - a base da pirâmide está relacionada às necessidades essenciais como alimentação, sono, abrigo, entre outras que implicam na questão de sobrevivência do indivíduo e a continuidade da espécie.
2. **Necessidade de Segurança**- a segunda etapa da pirâmide retrata a necessidade de segurança ou estabilidade, no trabalho e âmbito social, já que o trabalho é necessário para o sustento do indivíduo e para manter seu padrão social.
3. **Necessidades Sociais** - com as outras necessidades resolvidas os seres humanos passam a cuidar a relações com os demais, tentando se inserir em um grupo social, parte de uma sociedade ou comunidade, demonstrando que estes demandam aceitação e reconhecimento por parte de outras pessoas.
4. **Necessidades de Estima** - o ato de ser reconhecido como alguém especial, mesmo pertencendo a um grupo, o ser humano necessita distinguir-se dos demais, se

destacando de alguma forma. Ao satisfazer essa etapa das necessidades, a pessoa se sente forte, confiante e capaz. Quando ocorre o contrário o indivíduo pode tornar-se inseguro, acovardado e desamparado.

5. **Necessidades de auto realização** – considerada como a etapa mais nobre da pirâmide e mais complexa para ser alcançada, que posiciona o indivíduo como alguém plenamente realizado, podendo-se utilizar em seu próprio benefício os recursos pessoais e o potencial de crescimento.

Oliveira (2010) complementa que as necessidades nem sempre são supridas no trabalho, podendo ser preenchidas com outros fatores externos à organização. Qualquer fato que possa vir a ameaçar ou a perder uma das etapas da necessidade pode alterar o comportamento do indivíduo e para alcançar as demais etapas, cada uma deve ser completada em ordem, da base da pirâmide até o topo.

2.2.1.2 Teoria Dual

Para Pillati (2012) a satisfação no trabalho seria a condição necessária, o que levaria indivíduo a optar para a realização de uma determinada tarefa, que acontece através dos fatores de motivação, demonstrando que para ocorrer a motivação deve haver a necessidade do melhoramento no ambiente de trabalho.

A teoria dual é peculiar em apontar na direção de elementos efetivos que produzem satisfação e insatisfação na organização, pode-se analisar assim os dois fatores (Motivacionais e Higiênicos) através de Oliveira (2010):

- **Fatores motivacionais:** Referem-se às atividades e ao cargo que ocupa um funcionário, refletindo diretamente na sua produção, estando relacionados com as características ligadas a satisfação e seu reconhecimento profissional.
- **Fatores higiênicos:** São determinados pela organização e está ligada diretamente à cultura organizacional. Seria o ambiente da empresa e todas as condições físicas do recinto de trabalho onde inclui-se salários, benefícios e políticas, por exemplo. O autor também analisa que a expressão "higiênicos" refere uma ação sobre o ambiente, para demonstrar que pode ser prevenido em uma empresa, e assim não gerar

insatisfação dos funcionários, e quando eles não estão de acordo com o ambiente, obrigando que a empresa tentar diminuir no máximo esses fatores para conseguir manter o grupo de funcionários satisfeitos e motivados.

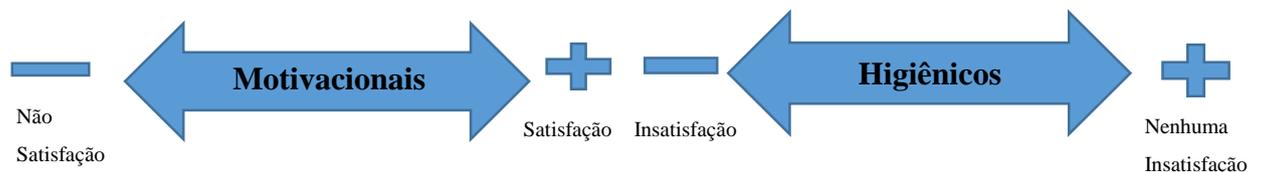
Quadro 2: Fatores motivacionais e fatores higiênicos

Fatores motivacionais	Fatores higiênicos
Trabalho em si	Condições de trabalho
Realização	Administração da empresa
Reconhecimento	Salario
Progresso	Relações com o supervisor
Responsabilidade	Benefícios e incentivos sociais

Fonte: Elaborado pelo autor através de Robbins (2010)

Porém Robbins (2010, pag. 135), embasado na teoria de Hezberg diz que "...o oposto da satisfação não é a insatisfação, como normalmente se acredita. A eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.", que pode ser complementando por Oliveira (2010) quando diz que "maximizar a satisfação" e "minimizar a insatisfação" são processos diferentes, defendendo que o contrário de insatisfação não é satisfação, e sim não insatisfação, e o contrário de satisfação não é a insatisfação, porém a não satisfação, pode ser melhor interpretado pela figura abaixo.

Figura 3: Influência dos fatores motivacionais e higiênicos na satisfação:



Fonte: Elaborado pelo autor

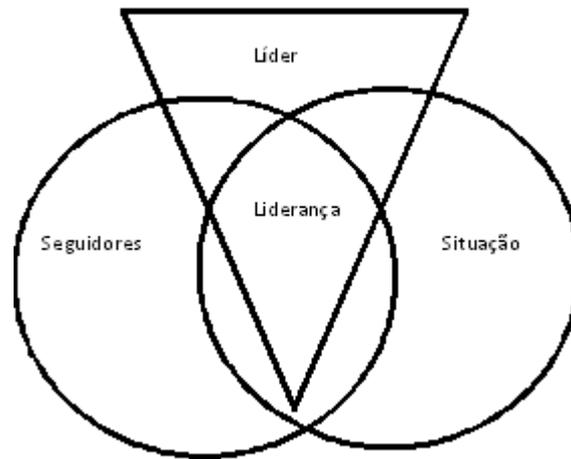
2.3 Liderança

A abordagem da liderança nesse trabalho é utilizada para analisar quais os tipos de liderança são assinalados pelos funcionários e como elas podem interferir na satisfação. A liderança tem um papel importante ao motivar os funcionários e proporcionar satisfação na organização. Pode-se dizer que os subordinados gostariam de ter líderes fortes, que os incentivam, fazem exigências e reconhecem o seu valor, o que serão pressupostos para que o líder conquiste seguidores (DRUCKER, 2001).

Para Oliveira (2010) define a liderança como sendo a capacidade de influenciar um grupo para assim alcançar sua meta, porém Robbins (2010) complementa que ela se origina formalmente, sendo conferida por um alto cargo da organização, conferindo a seus executivos papéis de liderança formais, porém isso, não assegura uma liderança eficaz. O autor também aborda o assunto da liderança não sancionada, que seria a capacidade de influenciar outros sem passar por uma liderança da estrutura formal, sendo geralmente mais importante quanto a influência formal. Sendo assim os líderes podem surgir naturalmente dentro das empresas ou ser indicados formalmente.

Já Wagner e Hollenbeck (2009) argumentam que a liderança é a utilização de uma influência simbólica e não coercitiva, para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos do grupo, liderando e motivando seus subalternos. Os autores também colocam a liderança como o fator de troca entre líderes e seguidores dentro da organização, conhecido como *locus* da liderança, explicam que a para chegar à liderança é necessário ter três vetores: líderes, seguidores e situação. Pode-se avaliar a importância das características desses três fatores e os como elas se interagem na figura 4.

Figura 4 - Modelo Transacional da liderança:



Fonte: Wagner e Hollenbeck (2009, pag. 245)

2.3.1 Teorias Clássicas

Para entender melhor como a liderança pode influenciar a satisfação de seus funcionários, serão abordadas as teorias que podem ser trabalhadas nesse caso: a Teoria do Caminho Meta e Teoria dos líderes e liderados. Ambas não são muito utilizadas, porém para o objetivo deste trabalho acadêmico ela pode ser abordada, sendo que trabalham nas áreas motivacionais de seus líderes para com seus liderados.

2.3.1.1 Teoria Caminho Meta

Para Robbins (2010) a teoria desenvolvida por Robert House, baseia-se sobre a estrutura de iniciação e consideração, colocando que a função do líder é ajudar os subordinados a alcançar suas metas, fornecendo informações, apoio ou recursos para tal, podendo tornar essa jornada mais fácil e assim reduzir obstáculos e barreiras.

Já Hitt et al (2012) expõe que a teoria se concentra no efeito do líder para a motivação dos seus subordinados, podendo afetar suas expectativas e valências de diversas maneiras:

- Atribuindo aos funcionários tarefas que eles considerem que possam achar recompensadoras;
- Incentivando o esforço de seus funcionários no sentido de conquistar seus objetivos relacionados às tarefas, conquistando a confiança de seus esforços por uma tarefa o levará a um bom desempenho;
- Vincular recompensas extrínsecas (reconhecimento, aumento de salário e promoções) a objetivos relacionados a tarefas.

Com essas ações Hitt et al (2012) destaca que essas ações por parte dos líderes aumentam a eficácia, fazendo com que os empregados possam alcançar níveis mais altos de desempenho, devido a sua maior motivação no trabalho.

Wagner e Hollenbeck (2009) propõem que para essa teoria permitir que os líderes manipulem essa motivação, os mesmos devem possuir algum dos estilos do comportamento do quadro abaixo;

Quadro 3: Estilos de comportamento da teoria do Caminho - Objetivo

Liderança Diretiva	Líder autoritário; subordinados sabem o que é esperado deles; os subordinados não participam da decisões.
Liderança Encorajadora	Líder amistoso e acessível, demonstra uma preocupação com seus funcionários.
Liderança Participativa	Líder pede e usa as sugestões dos subordinados, mas ainda toma decisões.
Liderança Orientada para a realização	líder fixa metas desafiadoras para os subordinados e demonstra confiança em que eles atingirão essas metas.

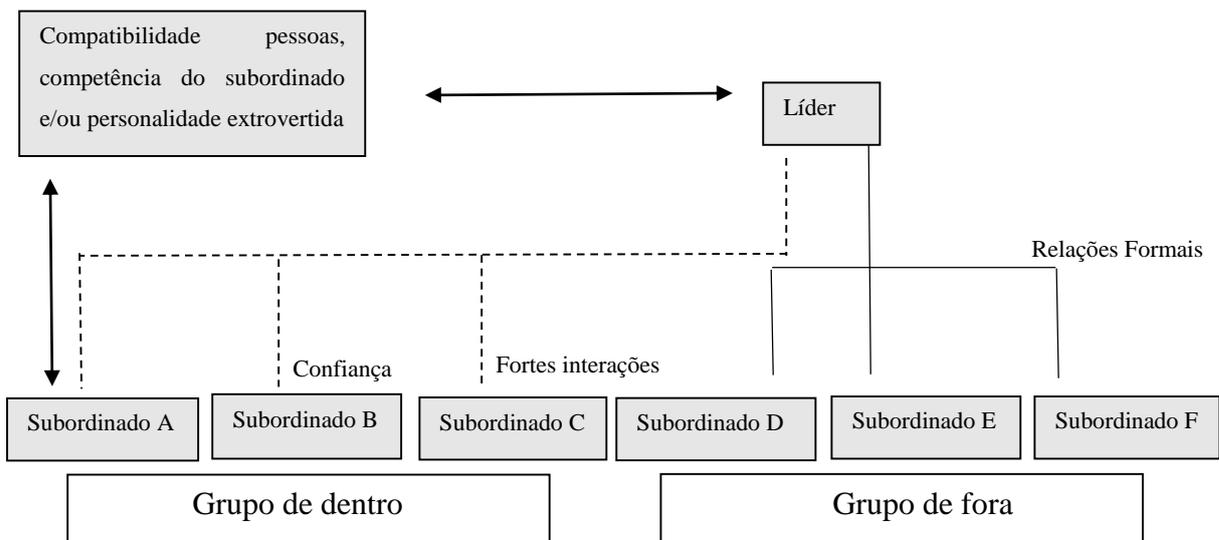
Fonte: Adaptado pelo autor de Wagner e Hollenbeck (2009)

O quadro explica que há quatro tipos de líder, que podem agir de maneira natural ou agir de acordo com ordens de superiores.

2.3.1.2 Teoria entre líder e liderados

Essa teoria se baseia na afinidade dos líderes com seus liderados, Robbins (2010) coloca que por pressões com relação a tempo, os líderes estabelecem uma relação “especial” com certos liderados dentro da organização, eles podem ser intitulados como o “grupo de dentro”, podendo ter a confiança e receber atenção desproporcional do líder, podendo até receber privilégios especiais. Os demais liderados são considerados como o “grupo de fora”, recebendo menos tempo do líder, menos recompensas e seu relacionamento se baseia em interações formais de autoridade, sendo exemplificado pelo autor abaixo.

Figura 5: Teoria da troca entre Líder e liderados.



Fonte: Robbins (2010, p.369)

Para Robbins (2010) não é muito claro como o líder escolhe quem pertence a referente grupo, porém evidências sugerem que os membros de “dentro” tendem a ser escolhidos por suas características de personalidades e atitudes serem semelhantes às do líder, ele também complementa de que essas diferenciações não são aleatórias e que visivelmente os membros desse grupo recebem melhores avaliações, tem uma melhor cidadania organizacional e demonstram maior satisfação com seus superiores.

2.4 Cultura Organizacional

Estudar a cultura de uma empresa esclarece e leva à descoberta dos ideais que a organização proporciona para seus funcionários em um ambiente agradável para que estes exerçam suas funções, tendo liberdade para demonstrar suas competências. Outro fator importante será o de corresponder ao que é apreciado no contexto social do local de trabalho, o que os fazem sentir uma satisfação no modo geral.

A cultura organizacional é outra abordagem importante neste trabalho, sendo a visão dos diretores como uma etapa importante para esse processo, o que para Pires e Macedo (2006) representa uma atividade construída por um grupo, por seus hábitos, linguagem e cultura.

A cultura organizacional é o pilar para a sustentação de uma empresa, Oliveira (2010) sustenta que a cultura organizacional é uma coletividade que se mantém em constante interação durante um período, e com o tempo essa ganhará uma forma social própria e peculiar, alimentada por práticas de comportamentos pessoal e interpessoal, que se transformam em rotinas na empresa, tendo um conteúdo simbólico que , ao mesmo tempo que legitima, é legitimado pelos comportamentos que se tornam rotineiros dentro da empresa.

A cultura é um dos pontos chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social. (PIRES E MACÊDO ,2006, p.83)

Para Hitt et al (2012) a cultura organizacional é um sistema de valores e normas compartilhadas pelos membros da empresa, sendo que esses valores podem diferenciar a organização das demais. Define-se a cultura organizacional como uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho. (WAGNER e HOLLENBECK 2009, p.367).

“Enquanto a cultura organizacional procura mensurar a visão da organização por parte dos trabalhadores, a *satisfação com o trabalho* procura medir como os funcionários se sentem com relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e outros aspectos. Embora os dois conceitos tenham, sem dúvida, certos pontos de intersecção, tenha sempre em mente que o conceito de *cultura organizacional* é descritivo, ao passo que o de *satisfação com o trabalho* é avaliativo.” (ROBBINS,2010, p. 502)

Para Wagner e Hollenbeck (2009) em toda organização existe um conjunto de valores e normas, eles moldam os funcionários e ajudam a entender a organização, o que sintetiza o quadro 4 elaborado pelo autor, ajudando a interpretar o cotidiano da empresa e os meios pelos quais são comunicados sobre normas e valores de uma pessoa para outra:

Quadro 4 - Elementos superficiais da Cultura Organizacional

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
Cerimonias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebramos mitos, heróis e símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores da cultura.
Historias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais.
Mitos	Historias imaginarias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e sua cultura.
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem ideias complexas e mensagens emocionais.
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização

Fonte: Wagner e Hollenbeck (2009, pag. 368)

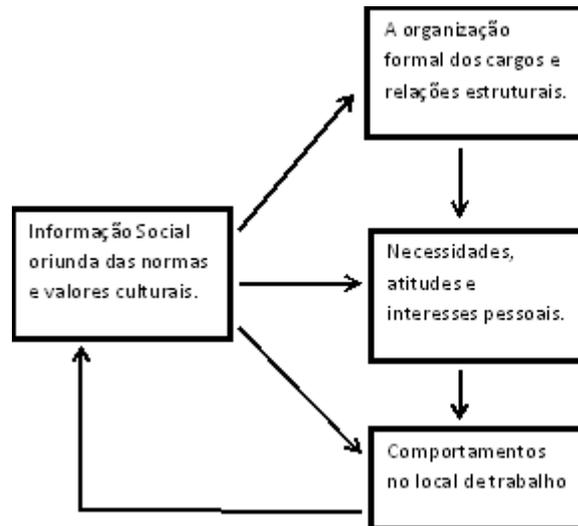
Com relação à parte de rituais, Wagner e Hollenbeck (2009) complementam que os mesmos são divididos em 4 tipos:

1. Ritos de Passagem: seriam utilizados para a inicialização de um novo membro na organização, transmitidos importantes sobre a cultura e normas da empresa;
2. Ritos de Degradação: são utilizados quando funcionários são transferidos, rebaixados ou desligados da empresa por sua baixa produção, valores incompatíveis com os da empresa e deficiências pessoais;
3. Ritos de Reforço: servem para enfatizar o comportamento dentro dos limites apropriado para empresa, mas de maneira positiva;
4. Ritos de integração: concedem aos funcionários da organização a oportunidade de se expressarem e compartilharem sentimentos comuns que os mantem unidos.

Robbins (2010) cita que as culturas nas empresas não são uniformes, sendo que elas são mantidas pelos membros da organização com diferentes históricos em diversos níveis da organização e podem descrever a cultura da organização em termos semelhantes. Sendo assim divide-se a cultura como cultura *dominante* que expressa diretamente os valores essenciais pela grande maioria dos funcionários, porém podem estar divididas em *subculturas*, que seria desenvolvida em grandes organizações, refletindo problemas, situações ou experiências comuns com funcionários da empresa ou determinada diferenciação de departamentos ou região geográfica.

Para administrar uma cultura organizacional que é determinada de maneira informal e não oficial de como proceder na empresa, Wagner e Hollenbeck (2009) esclarecem que a cultura influencia a organização ao modelar as maneiras como seus funcionários percebem e podem reagir a cargos definidos formalmente aos arranjos estruturais, isso leva a cultura influenciar as atitudes e comportamentos que os funcionários adotam em seu serviço. Já que as normas e valores culturais fornecem informações sociais, e essas informações são as que guiam e determinam o significado dos funcionários para com seu trabalho e a organização que está inserido, a figura 7 demonstra os elementos culturais que pode-se utilizar com informação social.

Figura 6- Elementos culturais como informação social



Fonte: Wagner e Hollenbeck (2009, pag. 372)

Para que essa Cultura Organizacional tenha continuidade, Robbins (2010) expõe que os gestores devem compreender e monitorar a cultura de sua organização, podendo assim desenvolvê-la e administrá-la de forma eficiente. Para isso o gestor deve conduzir periodicamente uma *auditoria cultural*, sendo ela uma análise que procura descortinar valores e crenças compartilhadas na organização. Sendo elas citadas em quatro etapas pelo autor abaixo:

1. Analisar o processo e conteúdo da socialização dos novos funcionários e gerentes.
2. Analisar respostas de certos incidentes críticos que possa ter ocorrido na história da organização.
3. Analisar valores e crenças dos fundadores e dos que atualmente conduzem a cultura na organização.
4. Explorar anomalias ou possíveis características duvidosas que foram descobertas por outras análises.

Pode-se entender que a Cultura organizacional é importante para manter o grupo unido e motivado de acordo com as políticas e os ideais da empresa, e para isso é necessária a utilização de ferramentas para que a cultura da empresa não venha a se perder com o tempo.

3 MÉTODO

3.1 Tipo de pesquisa

O presente trabalho será descritivo, já que procura obter resultados através de meios quantitativos sobre a satisfação e alguns fatores de uma rede de supermercados da região oeste do Rio Grande do Sul. A pesquisa descritiva tem como objetivo principal analisar a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, sendo que alguma, dessas pesquisas, vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, procurando determinar a natureza dessa relação (GIL, 2012).

Já a parte Malhotra (2006) estabelece que a pesquisa quantitativa se resume em procurar quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras para uma população alvo, e se utiliza de alguma forma de análise de estatística para obter o resultado.

Para Marconi e Lakatos (2009), os dados de seus estudos não poderiam ser quantificados e sim interpretados. Então seria a análise e interpretação das repostas dos indivíduos coletadas.

3.2 Método escolhido

O método de coleta de dados escolhido foi Survey, Hair (2005) descreve que a utilização desse método de coleta de dados para com os indivíduos, é escolhido quando o projeto de pesquisa envolve coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos, sendo ela uma maneira rápida e conveniente.

Já para Gil (2012), foi a solicitação de informações a um grupo significativos de pessoa acerca do problema estudado, e logo após da coleta se utilizar de ferramentas quantitativas para obter conclusões sobre os dados coletados.

Como a empresa conta um quadro de funcionários grande, a utilização de métodos de estatística será utilizada para mensurar a amostra. Na maioria dos levantamentos não é possível pesquisar todos os funcionários da população que se deseja estudar, se utilizando uma amostra significativa do universo para ser investigada, as conclusões obtidas através

dessa amostra são projetadas para todo o universo estudado, levando em consideração a margem de erro que também é obtida mediante cálculos estatísticos, segundo (GIL, 2012).

Para a coleta dos dados qualitativos foi utilizado o método de observação, que conforme Hair (2005) são coletados como registro sistemático da observação de pessoas, eventos ou objetos, a mesma será coletada de forma narrativa, de forma descritiva dos fatos relatados feito pelo observador. Essa coleta de dados foi feita no dia de trabalho, evitando o período de aplicação dos questionários, já que poderia interferir na neutralidade dos dados.

3.3 Técnica de coleta de dados

3.3.1 Universo da pesquisa

A empresa utilizada como objeto de estudo, é formada por 12 supermercados e um centro de distribuição localizados nas cidades de Santana do Livramento, Rosário do Sul e Quaraí. A rede possui um quadro de aproximadamente 800 funcionários e ocupa a 12ª posição no Ranking gaúcho de Supermercados (AGAS) estando entre os maiores arrecadadores de impostos nas cidades onde atua, segundo dados retirados do site da organização

Para determinar a amostra foi enviado um questionário para cada loja, contendo perguntas sobre a quantidade total de funcionários na área de caixas, empacotadores, recepcionista, repositores e atendentes de balcão, para determinar o valor do universo por loja, sendo que serão qualificadas no grupo a ser analisado, entre Matriz, Filiais e Filias de outras cidades.

O questionário foi aplicado aos funcionários da área operacional, que não possuem um cargo específico, não sendo aplicados assim à padeiros, açougueiros, auxiliares de escritórios e cargos de supervisão e gerenciais, sendo um universo de 492 funcionários na área que será aplicada a pesquisa, utilizando uma margem de 5% de erro e um nível de confiança de 95%, que representaria uma amostra estratificada de 216 funcionários dos doze mercados da rede pesquisada, sendo eles divididos em 3 grupos, lojas Matriz, Filiais e Filiais

em outras cidades, podendo assim fazer uma análise se a satisfação dos funcionários diferenciada conforme seu local de trabalho.

Foi realizada uma amostragem aleatória simples, que para Gil (2010) consiste em atribuir uma unidade para cada pessoa, e fazer a seleção desses por meio natural, sendo assim depois de estratificado as áreas a serem analisadas, através de uma lista dos funcionários será aplicado a numeração e feito o sorteio, dentro do universo da amostragem da pesquisa. A pesquisa é probabilística, aonde as respostas serão interpretadas como a realidade da empresa para os setores entrevistados.

3.3.2 Aplicação do instrumento

O questionário que foi utilizado na análise quantitativa foi validado e adaptado de outra autora Siqueira (2008) e se encontrando em anexo no apêndice do trabalho. Ele foi dividido entre 4 etapas, os primeiros se trata sobre as informações gerais dos funcionários, sendo que nele o funcionário não se identifica. A segunda parte aborda perguntas referente a satisfação sobre os funcionários, sendo pontuado com uma escala Likert de 1 a 7, conforme Hair (2005) ela é utilizada para mensurar conceitos, para cada ponto você desenvolve um rotulo para expressar a intensidade dos sentimentos do entrevistado. Já Gil(2012) a escala Likert é mais simples e de caráter ordinal, não medindo quanto uma atitude é mais ou menos favorável. A terceira parte são 4 questões referente ao perfil de gerente, sendo solicitado que o entrevistado assinale a que escolha a que mais se ao tipo de líder (Gerente) da loja, e o ultimo se refere a cultura organizacional, procurando entender como trabalha a cultura com os seus funcionários.

A coleta de dados foi realizada com os funcionários de forma presencial, com questões fechadas e procurando sanar dúvidas posteriores. Para a validação do questionário foi realizado um pré-teste para avaliar a qualidade do mesmo antes de ser aplicado para a amostra.

Para Gil (2012) a utilização de testes estatísticos se torna possível determinar em números a probabilidade de acerto de determinada conclusão, e o valor da margem de erro que se procura obter.

Os dados obtidos por observação, foi no decorrer do trabalho dos funcionários, apontando em um caderno tópicos abordados pelos funcionários no seu dia de trabalho, para uma melhor qualidade na obtenção desses dados, o pesquisador em nenhum momento deu a entender sobre esse tipo de análise para os funcionários para evitar que os comentários deles pudessem manipular o método da pesquisa.

3.4 Técnica de análise dos dados

Para a parte qualitativa deste trabalho, a análise dos dados foi feita de acordo com o obtido na observação, muitas dessas observações foram obtidas no dia de trabalho e na aplicação do questionário, já que vários funcionários fizeram suas explanações sobre diversos pontos apresentados no questionário.

Para se conseguir uma melhor qualidade das respostas, vários procedimentos foram utilizados, como o uso da estatística descritiva que vai resumir e descrever os dados procurando obter uma análise mais objetiva (HAIR et al., 2005), sendo elas a média e mediana.

Também foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson procurando descrever a relação e analisar a associação entre as variáveis (HAIR et al., 2005): satisfação e os tipos de liderança entre os funcionários. Segundo com Hair et al. (2005) a correlação das variáveis pode ser negativa ou positiva, variando entre -1,00 a +1,00, sendo que quanto maior o coeficiente mais forte será a associação entre as escalas, e zero significa que não há associação. Para a análise de dados se utilizou a ferramenta SPSS12.

4 ANALISE DOS RESULTADOS

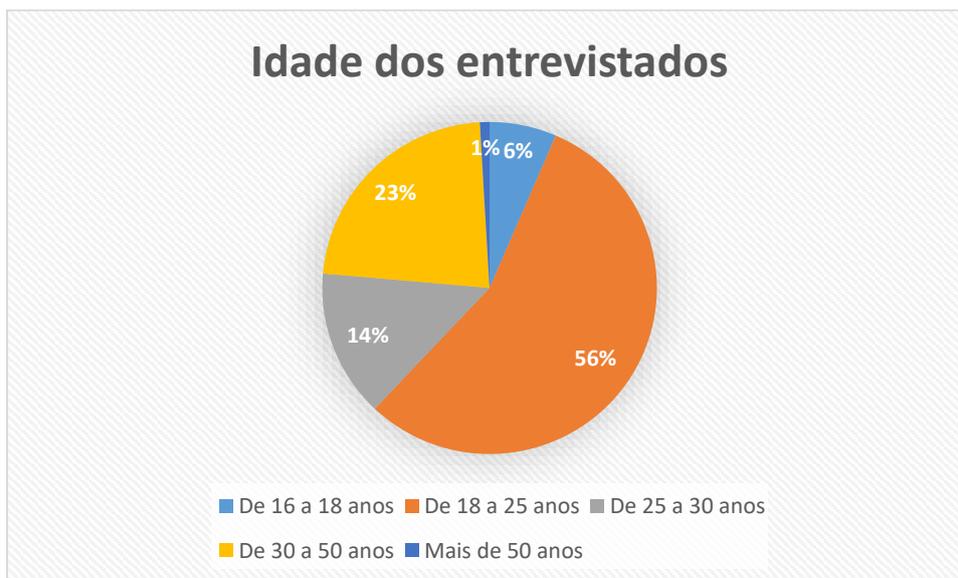
Neste capítulo será demonstrado o perfil dos entrevistados, sendo 216 funcionários da rede estudada e a análise dos resultados obtidos no programa SSPS12, divididos em três tópicos conforme o questionário.

4.1 Perfil dos entrevistados

Dentre os 216 entrevistados são 112 do sexo masculino e 104 do sexo feminino. Do total dos entrevistados, 19% estão na loja matriz, 48% nas filiais da cidade de Santana do Livramento e 33% nas filiais de Rosário e Quaraí.

Entre os setores, se utilizou uma análise percentual que poderia representar aquele grupo, onde repositores e operadores de caixas são uma maioria, o que representou 64% dos entrevistados (34% repositores e 30% caixas), balconistas são representados por 11% já que as lojas tem uma média de 5 funcionários no setor, um número bem menor comparado aos outros setores, já os empacotadores são representados por 25% dos entrevistados, sendo em sua grande maioria jovens aprendizes com pouco tempo de empresa, não utilizados para a pesquisa.

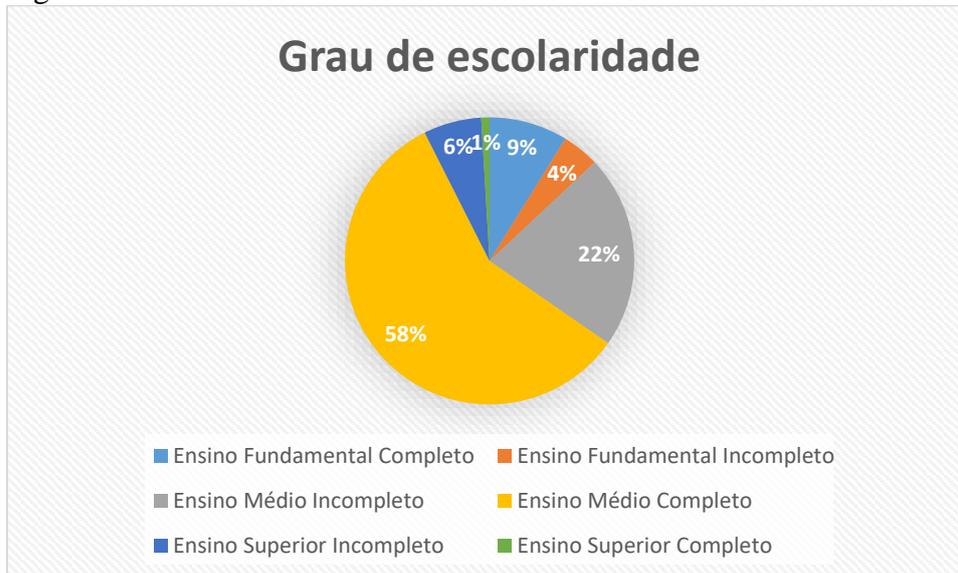
Figura 7- Idade dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

É visível na figura 7 que a idade dos entrevistados estão em torno dos 18 e 25 anos, sendo uma empresa com uma grande parte de seus funcionários iniciantes dentro em cargos como empacotadores, sendo promovidos para operadores de caixa e repositores, dependendo de sua afinidade com certa área avaliado por as fiscais de caixa e os chefes de loja. Vários funcionários abordam que a chances de o funcionário ter continuidade na empresa é algo muito bom, a empresa tenta acomodar os jovens conforme seu perfil.

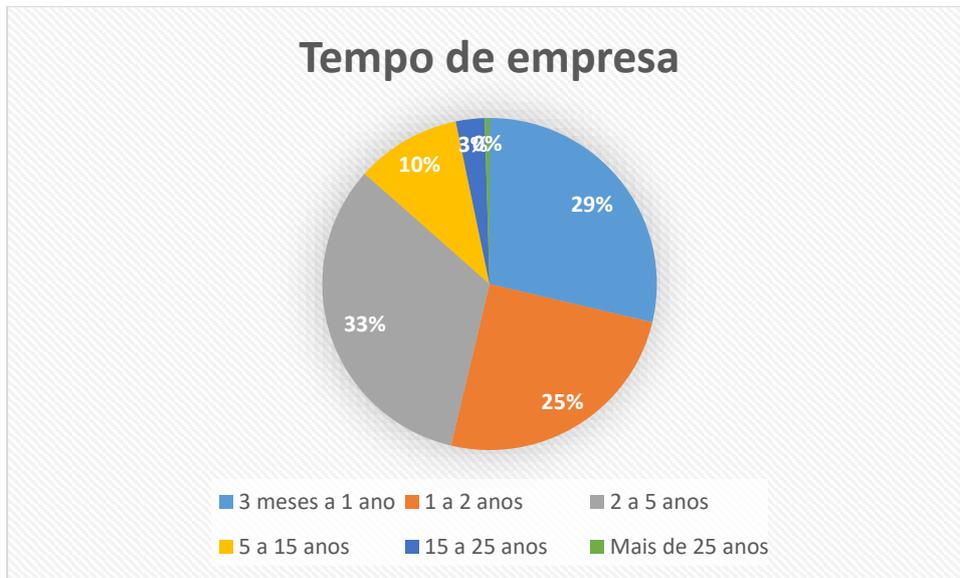
Figura 8 - Grau de Escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode ser visto na figura 8, grande maioria de seus funcionários possui o ensino médio completo, e funcionários que realizaram ou estão cursando o ensino superior chega aos 7%. A possibilidade de não ter um pré-requisito de promoção, para uma certa função não exigir um ensino superior, acaba por não incentivar os mesmos a continuarem os estudos ou o horário que não colabora para a especialização, já que alguns funcionários abordaram esse ponto.

Figura 9 – Tempo de empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Abordando a figura 9, sobre tempo de trabalho na empresa dos funcionários, a grande maioria estão dispostos entre 3 meses e 5 anos, mas é visível que a falta de um plano de carreira não beneficia funcionários com mais tempo na empresa, sendo que esses 13% que possuem mais de 5 anos reclamaram muito da falta de promoções, porém sua satisfação com o ambiente de trabalho e colegas faz com o que o funcionário se mantenha na empresa.

4.2 Análise da satisfação

Para análise da satisfação foi utilizado estatísticas descritivas e gráficos que seja possível visualizar da melhor maneira a satisfação e suas comparações em diferentes áreas.

Quadro 5 – Comparação do Alpha Cronbach's

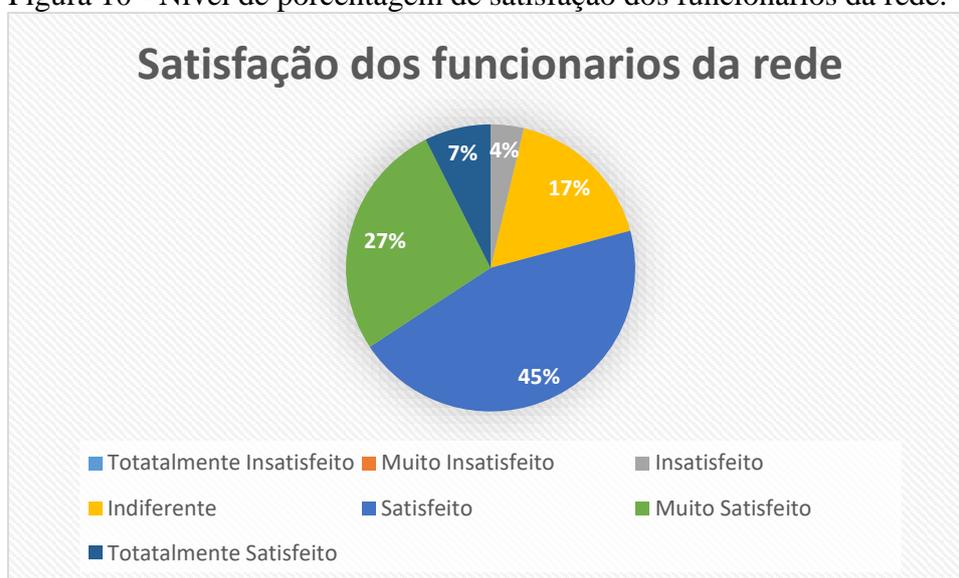
Teste Cronbach's Alpha	Trabalho	Autor
Questionário geral(Total)	0,93	0,86
Satisfação dos colegas	0,84	0,92
Satisfação com salários	0,86	0,90
Satisfação com chefia	0,79	0,82
Satisfação com ambiente de trabalho	0,75	0,82
Satisfação com promoções	0,89	0,87

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a análise da satisfação dos funcionários foi utilizado um questionário já validado sobre satisfação, que pode ser visualizado no quadro 5 que o Alpha Cronbach's do questionário do livro e o aplicado, tem uma pontuação satisfatória para ser ou muito próxima da pontuação que obteve o autor.

O livro que foi retirado o questionário é utilizado para tentar fazer uma diagnóstico de várias áreas de uma organização, sendo escolhido o tema da área de satisfação dos funcionários, aonde aborda nas questões os referenciais teóricos utilizados no trabalho. Algumas questões foram alteradas para facilitar a interpretação dos entrevistados na organização.

Figura 10 - Nível de porcentagem de satisfação dos funcionários da rede.



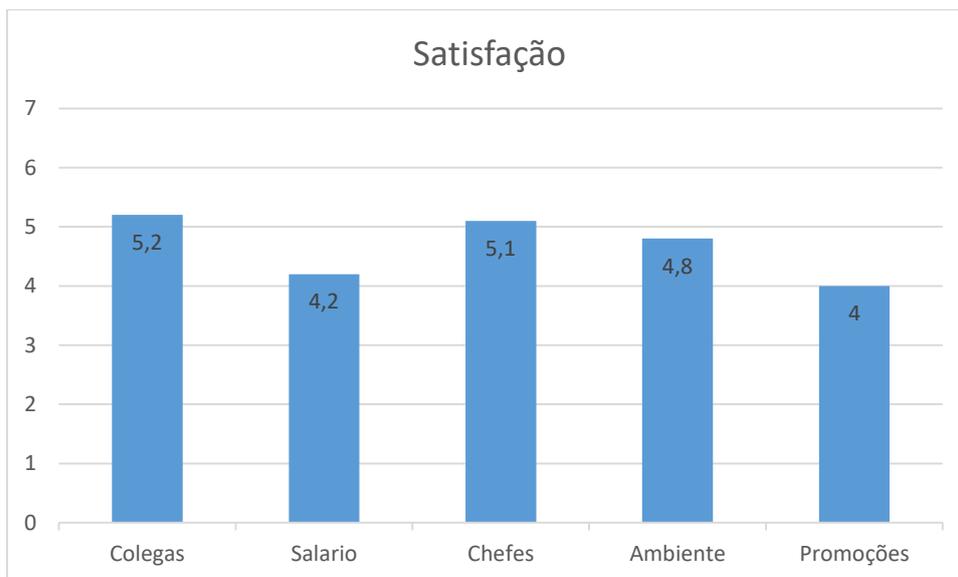
Fonte: Elaborado pelo autor.

Partindo para a análise da figura 10, sobre a satisfação dos funcionários, nota-se dizer que 45% dos funcionários são satisfeitos na empresa, tendo uma nota média de 4,66. Outro número interessante é que 27% são muitos satisfeitos e 7% totalmente satisfeitos, totalizando 79% dos funcionários que tem uma satisfação positiva com a empresa. Os funcionários indiferentes ficaram com 17% dessa parcela, já números negativos como Totalmente Insatisfeito/Muito Insatisfeito não foram encontrados em nenhum funcionário e insatisfeitos são 4%.

Para analisarmos os fatores que influenciaram a satisfação desses funcionários, foram avaliadas certas variáveis sobre satisfação de forma separada, sendo eles:

- Satisfação com os colegas de trabalho – amizade no ambiente, nível de confiança entre colegas e como o ambiente é propício para isso;
- Satisfação com salário – tudo referente a salários e benefícios para com os funcionários;
- Satisfação com os chefes – como o chefe reconhece seu trabalho, tratamento com o funcionários e capacidade intelectual;
- Satisfação com o ambiente de trabalho – como o ambiente de trabalho pode interagir com seu nível de satisfação;
- Satisfação com promoções – referente a como a empresa realiza suas promoções;

Figura 11 – Nível de satisfação médio por fatores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como foi abordado por Robbins (2010) sobre o nível de satisfação dos trabalhadores no Brasil demonstrado na figura 1 que se encontra no referencial teórico, o mesmo ocorre com os funcionários da empresa de acordo com a figura acima, porém o mesmo escritor

argumenta que pessoas motivadas tendem a estar mais satisfeitas com a função a qual desempenham e também com o ambiente em que trabalham.

É possível ver que os fatores colegas e chefes se encaixam em um nível de Muita Satisfação entre os funcionários. Foi possível visualizar que dentro da empresa o ambiente é propício para estabelecer amizades, sendo que existem regras de trabalhos e afazeres, porém o clima entre chefes e trabalho permite isso.

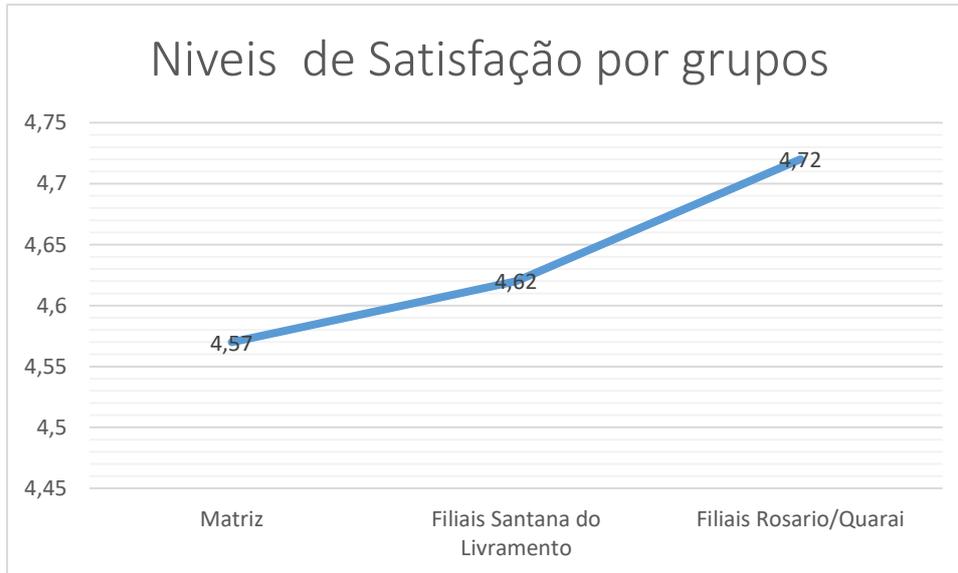
O fator chefe em vários locais da empresa foi criticado por suas atitudes por alguns e por outros muito elogiado. Hitt et al (2012) destaca que as ações dos líderes podem aumentar a eficácia dos seus funcionários, capaz de fazer com que desempenhem suas funções com maior motivação. Seguido pelo ambiente de trabalho, o nível de satisfação chegou perto de estar entre a escala anterior, mas se encaixou em uma pontuação satisfeito para a maioria dos funcionários da rede.

Já o fator salário foi um dos mais visíveis em descontentamento na análise externa, não em si o valor recebido pelos funcionários, mas sim outros fatores, como a diferença de um funcionário do setor de empacotamento receber os mesmos rendimentos que um repositor, sendo que o trabalho do mesmo exige uma responsabilidade maior e um desgaste físico superior; a falta de um incremento salarial por tempo(sem contar o quinquênio) ou classe do funcionário, já que um funcionário que entra na empresa hoje ganha o mesmo de um funcionário que tem 4 anos de empresa, por exemplo. A falta de um benefício diferencial na organização também foi citado, eles reconhecem que muitos convênios que a empresa tem com outras empresas são muito bons, porém muitos funcionários deram exemplos de uma cesta básica ou um desconto na das compras efetuadas por eles na organização.

O fator promoção foi o mais criticado, tendo uma média de 4. Na observação foi possível visualizar a que falta de especificações nos pré-requisitos para uma possível promoção na empresa desestimula vários funcionários, já que a não existência destes, prejudica em vários aspectos na satisfação dos funcionários. Outra questão abordada pelos funcionários é como ocorrem certas promoções, onde foi citado o caso de um funcionário contratado há pouco tempo e em um curto período foi promovido, gerando uma grande insatisfação entre os funcionários antigos dessa loja. Também foi visível o descontentamento com certas promoções, que foram denominadas como promoções por “afinidade”, podendo ser interpretado como a teoria dos líderes e liderados, já que essas promoções ocorrem para

os escolhidos por suas características de personalidades e atitudes serem semelhantes às dos líderes, já que essas pessoas que estão nesse grupo recebem privilégios e melhores avaliações de seus superiores.

Figura 12 – Nível de satisfação por grupo de lojas

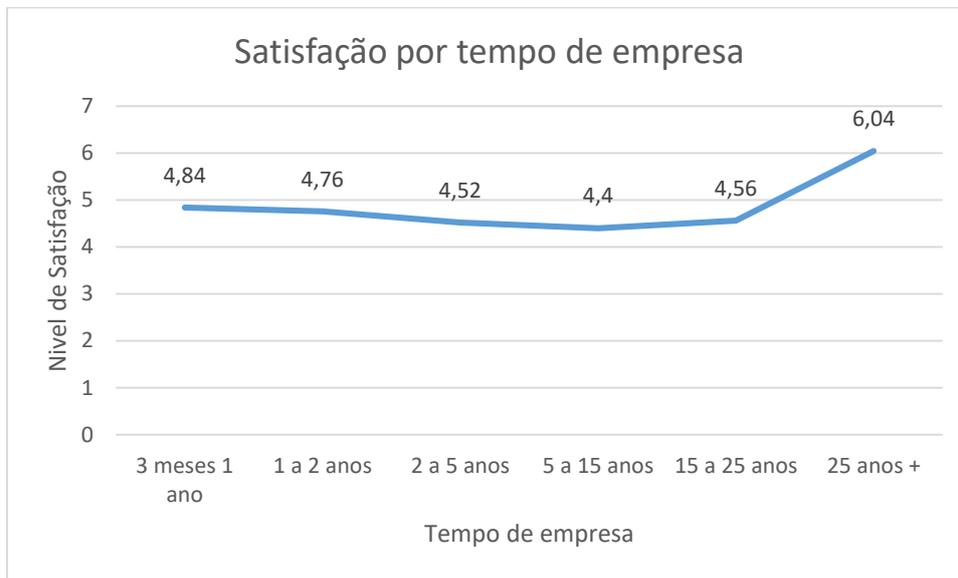


Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura 12 que faz a análise da satisfação dos grupos de mercados, sendo ele dividido em Matriz, filiais que fazem parte de Santana do Livramento (cidade aonde se encontra a matriz da rede) e as filiais de fora da cidade, é possível visualizar que o nível de satisfação aumenta conforme se afasta da matriz.

Isto pode ocorrer porque quanto mais se aproxima da matriz e seus diretores, a cultura é mais rígida, já quando se afasta do centro, a cultura da empresa vai se adaptando conforme o meio em que ela está inserida, permitindo que alguns aspectos que possam elevar a satisfação nessas lojas. Para Robbins (2010) a empresa é constituída por uma cultura geral, porém a mesma ao se expandir irá se transformar em várias subculturas que podem diferenciar um mercado da rede de outro, por fatores sociais, culturais ou econômicos da região que ela está estabelecida.

Figura 13 - Satisfação por tempo de empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Outra análise feita é a da queda de satisfação dos funcionários por tempo na empresa, onde é possível notar na figura 13 que os funcionários que entram na empresa têm uma satisfação maior ou ainda não encontraram fatos que poderiam interferir negativamente na sua satisfação e com o decorrer do tempo a satisfação dos funcionários começam a cair, aumentando a partir dos 15 anos de empresa chegando a uma nota de totalmente satisfeito com a empresa.

Sendo assim percebe-se que com o tempo os funcionários da empresa tendem a ter um comprometimento afetivo, o que afirma Hitt (2012) que quanto maior o comprometimento do funcionário com a empresa, menor será tempo esse funcionário tende permanecer na empresa, já que as escolhas feitas pela organização desmotivam mais esses funcionários, já funcionários com mais tempo na empresa tendem a ter uma inércia, podendo estar satisfeitos com as suas funções elaboradas com o tempo, fazendo com que suas atividades no exercício sejam excelentes evitando assim sua rotatividade.

4.3 Tipos de Liderança e Cultura

Os tipos de liderança e o que a empresa elabora para manter sua cultura procurando a satisfação dos funcionários será apresentado nesse capítulo.

Figura 14 – Perfis de lideranças.



Fonte: Elaborado pelo autor.

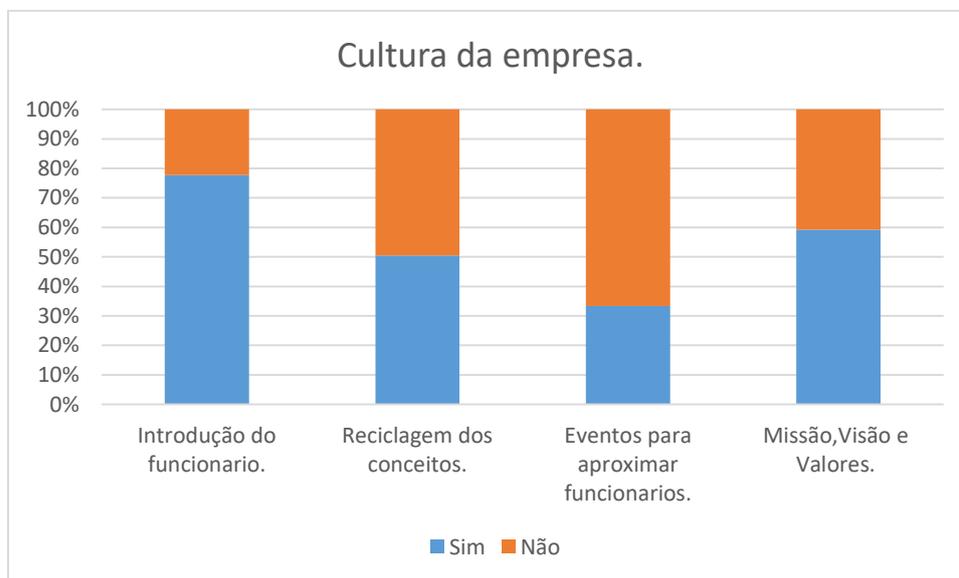
Os tipos de lideranças são destacados na rede por não ter um perfil predominante de gerente, sendo que não existe um melhor que o outro, mas a diferença dessas lideranças interfere na satisfação dos funcionários como demonstrado pela tabela de correlação Pearson, onde foi utilizado a Satisfação para tentar correlacioná-la com outras variáveis, como pode ser visto na tabela 6, esta é influenciada diretamente pela liderança, não podendo-se especificar qual tipo de liderança afeta a satisfação dos funcionários positivamente ou negativamente.

Tabela 6 – Correlação de Pearson referente satisfação.

	SATISFAÇÃO	Com relação a liderança.	Escolaridade	Grupo	Setor	Idade	Gênero
Pearson Correlation	1	,160*	-0,028	0,106	-0,11	-,141*	-0,011
Sig. (2-tailed)		0,019	0,681	0,121	0,11	0,038	0,878
N	216	216	216	216	216	216	216

Fonte: Elaborado pelo autor através dos resultados obtidos.

Figura 15 – Cultura da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange a cultura da organização pode ser visto na figura 15 que a introdução do funcionário, sua apresentação de regras de convívio aos setores da loja e suas funções, quando o mesmo entra na empresa ocorre para 80% dos funcionários, mas já a reciclagem desses pontos para a metade dos entrevistados não ocorre, isso pode acontecer por vários motivos, desde a falta de iniciativas dos líderes das lojas ou a falta da cultura dentro da organização.

Ao se referir aos eventos que possam aproximar os funcionários da rede, mais de 65% dos entrevistados assinalaram que o mesmo não ocorre, que antigamente em datas

sazonais ocorriam algumas coisas diferenciadas, como no dia do comerciário alguma atividade ou no dia das crianças uma estrutura para a família dos funcionários aproveitar esse dia, eventos como esses podem vir aumentar a satisfação dos funcionários.

Já o conceito de Missão, Visão e Valores, quase 60% dos funcionários afirmam que conhecem, porém ao questioná-los, estes demonstravam o contrário, sendo que não conseguiram responder à pergunta. Pode ser que a empresa tenha sua Missão, Visão e Valores, porém essas informações não são repassadas aos funcionários de uma maneira que eles absorvam e trabalhem para atingir esses objetivos diariamente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a análise, pode-se perceber que empresa objeto de estudo mantém seus funcionários satisfeitos, já que seu ambiente de trabalho, chefes e colegas propiciam um local agradável. Já fatores como salários e promoções não os satisfazem de mesma forma, porém a empresa pode trabalhar na organização para reverter esse quadro a fim de prospectar a satisfação e em consequência, obter maior produtividade.

Outro fator relevante é sobre a satisfação dos funcionários variar entre os grupos, sendo possível atrelar ao afastamento do centro da rede, visto que na matriz, aonde se encontram os diretores da empresa a cultura é mais forte, ao passo que o afastamento do centro, gera a adaptação aos meios em que a cultura está inserida, conforme Robbins (2010) que se refere à formação de subculturas dentro de uma cultura principal, podendo influenciar no nível de satisfação quanto mais afastado do centro.

A empresa não possui líderes com um perfil predominante, sendo essas características bem diversificadas na rede, onde o que mais se destaca é uma liderança carismática, que consegue ter um melhor desempenho e uma maior satisfação entre os funcionários quando atingem a meta estipulada, esse tipo de liderança tem uma forte correlação com a satisfação e um alto desempenho dos seus liderados. Ressalta-se que os quatro perfis de liderança apresentados, conseguem alcançar suas metas, não havendo melhor ou pior.

Sugere-se elaborar um plano de carreira e seus pré-requisitos para alcançar certas promoções, o que poderá incentivar os funcionários a se especializarem, os quais serão mais produtivos na área almejada, também evitando assim promoções por “afinidade”, colocando em primeiro plano a capacidade do funcionário para preencher a vaga. Dentro desse plano de carreiras, os gestores podem estudar a elaboração de um plano de cargos da empresa, o que pode diferenciar financeiramente seus funcionários que sejam mais produtivos, a fim de evitar que os mesmos tenham uma queda de rendimento ou se desmotivem e procurem outro trabalho. Ambos aspectos têm de ser bem claros para os funcionários, assim como o que eles precisam para alcançar suas metas dentro da empresa.

Sugere-se estudar a possibilidade de um benefício para seus funcionários, sendo que o salário pode não demonstrar nenhum diferencial em relação a outras empresas do mesmo ramo nas cidades, sendo que isso posiciona a empresa estrategicamente na procura da satisfação dos seus funcionários.

Diante da análise apresentada, observa-se a necessidade de capacitar os gerentes da empresa, o que pode ser visto como uma limitação, pois os mesmos representam um fator de mudança nos resultados, buscando a melhor maneira para alcançar as metas da organização e motivar os seus funcionários. Para isso, é preciso realizar um trabalho de transformação na cultura da empresa, procurando através de atividades, aumentar a percepção do valor do funcionário para a organização, sendo refletido diretamente na sua satisfação com relação a ela.

O presente trabalho não encerra as possibilidades que outros estudos acadêmicos sejam realizados na empresa, pois Gestão com Pessoas é uma área que está em constante mudança e gradativa evolução. Uma análise de como os tipos de líderes podem influenciar na satisfação dos funcionários seria uma pesquisa para ser realizada na rede.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G.; Garcia, Adriana A; **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas 2009

BASS, Bernard M. , Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? **American Psychologist**. vol. 52, n. 2, 130-139. 1997.

Disponível em:

<<https://home.ubalt.edu/tmitch/642/Articles%20syllabus/bass%20trans%20ldr%20am%20psy%201997.pdf>>

Acesso em: 14/05/2016

DRUCKER, Peter F.. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2001

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.

HAIR JR., Joseph F.;BABIN, Barry, MONEY, Arthur H., SAMOUEL, Phillip.

Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERZBERG, Frederick I. 1968. “One more time: how do you motivate employees?”

Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

Disponível em: <<http://synchronit.com/downloads/freebooks/herzberg.pdf>>

Acesso em:13/05/16

HITT, Michael E. ; MILLER, Chet C. ; COLELLA, Adrienne;**Comportamento**

Organizacional: Uma abordagem estratégica - Rio de Janeiro: LTC, 2012

IGLESIAS, Sara F.. **Un análisis del fenómeno del liderazgo en la empresa**.

2014

Disponível em:<<http://buleria.unileon.es/xmlui/handle/10612/4133?show=full>>

Acesso em: 03/05/16

MALHOTRA, Naresh . **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada - Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M.; **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas 2009.

OLIVEIRA, Daniele; CARVALHO, Roberto J.; ROSA, Adriano C. M. Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização In: IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...**do IX SEGeT, 2012.

Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>>

Acesso em 05/06/16

OLIVEIRA, Marco A.. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

PENATTI, Izidro, ZAGO, José S., QUELHAS, Oswaldo. Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas In: III SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Rio de Janeiro. **Anais...** do IIISEGet, 2006

Disponível em:

<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf>

Acesso em: 13/05/16

PILLATI, Luis A. Qualidade de Vida no Trabalho e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg: Possibilidades-Limite das Organizações, **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 4, p. 18-24, 2012.

Disponível em:

<http://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/ambiente_cap6.pdf>

Acesso em: 16/04/16

PIRES, José. Calixto de S.; MACEDO, Katia B.. Cultura organizacional em organizações publicas no Brasil. **Revista Administração Publica**, Rio de Janeiro, V. 40, N. 1, P. 81-104, Feb. 2006

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso>

Acesso em: 22/05/16

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

SHAMIR, Boas., HOUSE, Robert J. y ARTHUR, Michael B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. **Organization Science**, volume 4, issue 4, p 577-594.

Disponível em:

<https://www.researchgate.net/profile/Michael_Arthur/publication/247932400_The_Motivational_Effects_of_Charismatic_Leadership_A_Self-Concept_Based_Theory/links/547b4fc30cf205d16881c458.pdf>

Acesso em:22/05/06

SIQUEIRA, Mirlene M. M., Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnostico de gestão. – Porto Alegre: Artmed, 2008.

WAGNER, John A.,HOLLENBECK, John R.. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**.2d.ed.-São Paulo:Saraiva,2009

WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. **Human Resource Management Review**, v.12, p.173-194, 2002.

Disponível em:<<http://classes.engr.oregonstate.edu/mime/winter2011/ie366-001/Bibliography/Deconstructing%20job%20satisfaction%20separating%20evaluations.pdf>>Acesso em: 11/05/16

APENDICE A - Autorização de aplicação de questionário.

Autorização para a realização de entrevista.

Sr. Matheus Madruga Righi

Gestor de Recursos Humanos da empresa em estudo.

Eu Jonathan Cuello da Silva Coronel, aluno do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Pampa, a realizar o trabalho de conclusão do curso, com o tema, “ Análise dos fatores que influenciam a satisfação no trabalho em uma rede de supermercados na fronteira oeste do RS. ”, com a orientação do professor Luís Edgar Araújo Lima, venho através deste solicitar a autorização para realizar as entrevistas junto aos funcionários desta empresa.

Desde já agradeço e coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Santana do Livramento, setembro de 2016.

Aluna

Prof. Orientador

Matheus Madruga Righi

APENDICE B - Questionário



Este formulário de pesquisa faz parte do trabalho de conclusão do curso de Administração, desenvolvido na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), campus Santana do Livramento/RS, sob a supervisão do professor Msc. Luiz Edgar Araújo Lima.

O objetivo deste formulário de pesquisa é descobrir o nível de satisfação dos funcionários da empresa estudada e a possível influência da liderança e da cultura organizacional interferir nesse resultado.

Na primeira parte do questionário há uma seção específica sobre o perfil do respondente e é política da pesquisa a estrita confidencialidade dos dados, não necessitando de identificação nominal do respondente.

Todas as questões aqui respondidas terão a garantia de sigilo pelo entrevistador, sendo somente o resultado final da pesquisa revelado aos diretores.

Ressalta-se que as questões devem ser respondidas de acordo com a sua realidade, não existindo respostas certas ou erradas.

Agradeço sua colaboração.

Jonathan Cuello da Silva Coronel

Acadêmico do 7º Semestre de Administração - UNIPAMPA

Informações Gerais

Gênero	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	
Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto
	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo	<input type="checkbox"/> Ensino médio completo	<input type="checkbox"/> Ensino superior completo
Idade	<input type="checkbox"/> 16 a 18 anos	<input type="checkbox"/> 18 a 25 anos	<input type="checkbox"/> 25 a 30 anos
	<input type="checkbox"/> 30 a 50 anos	<input type="checkbox"/> Mais 50 anos	
Tempo de empresa	<input type="checkbox"/> 3 meses a 1 ano	<input type="checkbox"/> 1 a 2 anos	<input type="checkbox"/> 2 a 5 anos
	<input type="checkbox"/> 5 a 15 anos	<input type="checkbox"/> 15 a 25 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 25 anos
Setor	<input type="checkbox"/> Caixa	<input type="checkbox"/> Empacotador	<input type="checkbox"/> Repositor
	<input type="checkbox"/> Balconista		
Grupo	<input type="checkbox"/> Matriz	<input type="checkbox"/> Filiais Lvto	<input type="checkbox"/> Filiais de fora

Essa etapa retrata alguns aspectos referentes ao seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.** Dê suas respostas colocando na caixa “Pontuação” um número (1 a 7) que melhor representa sua resposta.

Totalmente Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

No meu atual trabalho me sinto...

Nº	Questões	Pontuação
1	Com o espírito de colaboração de meus colegas.	
2	Com o maneira que meu chefe organiza o trabalho no setor em que desempenho minha função.	
3	Com relação à clareza nos critérios precedentes para possível promoção.	
4	Com as garantias de estabilidade que a empresa oferece a quem é promovido.	
5	Com o meu salário em relação ao meu trabalho.	
6	Como o ambiente de amizade no trabalho é demonstrado.	
7	O grau de interesse com minhas tarefas no trabalho.	
8	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	
9	O interesse do meu chefe pelo meu trabalho.	
10	Com a maneira como a empresa realiza as promoções de seu pessoal.	
11	Com a capacidade de meu trabalho prender minha atenção.	

12	Meu salário comparado ao custo de vida.	
13	Com a percepção dos líderes com relação ao comprometimento que tenho com a empresa.	
14	Com a maneira como me relaciono entre meus colegas de trabalho.	
15	Com a quantia de benefícios que eu recebo desta empresa.	
16	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	
17	Com a quantidade de amigos que tenho entre meus colegas.	
18	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	
19	Com o entendimento entre eu e meu chefe.	
20	Com o tempo que tenho que esperar para receber uma promoção.	
21	Com o meu salário comparado a meus esforços.	
22	Com o meu salário comparado a meu grau de ensino.	
23	Com as alterações de tarefas que realizo (desvio de função).	
24	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas.	
25	Com a capacidade profissional do meu chefe.	

Marque somente uma que alternativa sobre o líder da loja (Gerente).

Com relação à sua Liderança é possível afirmar que:	
É um líder autoritário, os funcionários sabem o que é esperado deles e não aceita opiniões de seus subordinados.	
Amistoso e acessível, demonstra uma preocupação com seus funcionários.	
Pede a sugestão dos subordinados, mas ainda toma decisões.	
Fixa metas desafiadoras para seus subordinados e demonstra confiar que eles irão alcançar essa meta	

Referente a cultura organizacional da empresa, marque somente um **X** na alternativa sim ou não.

A empresa trabalha com sua cultura quando...	Sim	Não
O Funcionário entra na empresa, apresentado para os colegas e repassado algumas regras de convívio?		
O mesmo ocorre de tempos em tempos, procurando relembrar e trabalhar mesma?		
A empresa elabora ações para aproximar os funcionários?		
Você tem conhecimento sobre a Missão, Visão e Valores da empresa?		