

## Satisfação no Trabalho: O Caso de uma Empresa do Setor Varejista do Rio Grande do Sul

DIONE MAYER<sup>1</sup>

TAÍSA BULEGON GASSEN<sup>2</sup>

FLAVIANI SOUTO BOLZAN MEDEIROS<sup>3</sup>

Como fazer para que os funcionários se sintam mais satisfeitos no local de trabalho? Ao refletir sobre esta questão, deve-se considerar que na atualidade tem sido intenso o esforço das empresas para sobreviverem, como também, tem sido enorme o sacrifício e o desgaste do trabalhador moderno para manter-se saudável. Diante do exposto, este artigo tem como objetivo avaliar a satisfação no trabalho dos colaboradores de uma empresa do setor varejista localizada na cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. Para isso, realizou-se uma pesquisa de natureza quantitativa, do tipo descritiva, por meio de um estudo de caso aplicando-se um questionário composto por 23 questões fechadas. Como principais resultados, destaca-se que a motivação e satisfação, atitudes e comportamentos, desempenho, reconhecimento e oportunidades de crescimento, saúde, remuneração justa e adequada, comprometimento com a empresa, foram alguns dos fatores apontados como importantes para compor a satisfação no trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas. Capital Humano. Qualidade de Vida no Trabalho. Satisfação no Trabalho. Empresa Varejista.

How to make employees feel more satisfied at work? Reflecting on this question, one must consider that currently has been intense effort of enterprises to survive, but also has been tremendous sacrifice and wear the modern worker to remain healthy. Given the above, this article aims to assess the job satisfaction of employees of a company in the retail sector in the city of Santa Maria, Rio Grande do Sul. For this, we carried out a quantitative research, the descriptive through a case study of applying a questionnaire consisting of 23 closed questions. As main results, we emphasize that the motivation and satisfaction, attitudes and behaviors, performance, recognition and opportunities for growth, health, fair and adequate compensation, commitment to the company, were some of the factors identified as important to compose job satisfaction.

**KEYWORDS:** People Management. Human Capital. Quality of work life. Job Satisfaction. Company Retailer.

### 1. INTRODUÇÃO

A satisfação dos funcionários tornou-se um objetivo organizacional importante nos últimos anos. Isso porque pessoas motivadas e comprometidas podem ser um fator determinante para o sucesso de uma empresa. As organizações não podem atingir níveis competitivos de qualidade se os funcionários não se sentem satisfeitos (FRANEK; VECERA, 2008).

Spector (2006) entende que a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Franciscano – UNIFRA. E-mail: dimayer@bol.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. E-mail: tbgassen@gmail.com

<sup>3</sup> Mestranda no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; Bolsista do CNPq. E-mail: flaviani.13@gmail.com

pessoa se sente com relação ao trabalho e de forma geral e em seus vários aspectos. Em outras palavras, a satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam dele em si, constituindo-se em causa de importantes realizações dentro das organizações.

Nesse sentido, Aziz et al. (2011) complementam que o sucesso de qualquer organização depende muito da forma como ela atrai e motiva seus funcionários, bem como mantém a sua força de trabalho. Assim sendo, se faz necessário abordar a questão da satisfação no trabalho como um fator fundamental, bem como observar a real necessidade de transformação do ambiente de trabalho em um local aprazível, onde o colaborador possa sentir satisfação na execução de suas atividades profissionais. Por isso, a avaliação da satisfação do quadro funcional pode ser considerada um dos termômetros que aponta a qualidade da gestão. A partir desta constatação considera-se ser relevante que se estude este tema.

Para tanto, se optou por realizar este estudo junto ao setor varejista devido a constante pressão que se pode observar no dia-a-dia destes profissionais. Diante do exposto, este artigo tem como objetivo avaliar a satisfação no trabalho dos colaboradores de uma empresa do setor varejista localizada na cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. Como objetivos específicos têm-se: identificar o perfil dos funcionários do setor comercial da empresa; levantar as ações realizadas pela empresa a fim de promover a satisfação no trabalho para seus colaboradores; e analisar o posicionamento dos colaboradores quanto aos fatores relacionados à satisfação do trabalho, definidos para este estudo.

O artigo está dividido da seguinte forma: após a introdução, encontra-se a revisão de literatura contemplando alguns fatores que contribuem para a satisfação do colaborador em seu ambiente de trabalho, enfatizando inicialmente a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), bem como o desenvolvimento profissional do funcionário, sua remuneração, a questão do relacionamento entre gestores e funcionários, e ainda, a relação entre satisfação no trabalho e QVT. Em seguida, está disposta a metodologia utilizada para a realização do estudo. Na sequência, os resultados e discussão a partir dos dados obtidos, e por fim, encerra-se com as considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

## **2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Na visão de Cheung e Tang (2009), a QVT pode ser definida como a qualidade do relacionamento entre os funcionários e o ambiente de trabalho. A expressão "qualidade de vida no trabalho" também tem sido usada para descrever as condições de trabalho e as expectativas dos funcionários em relação a sua vida profissional (BALLOUT, 2008).

Para Rose et al. (2006), a QVT é uma filosofia, um conjunto de princípios que afirmam que as pessoas são os recursos mais importantes em uma organização e precisam ser tratadas com dignidade e respeito.

Hsu e Kernohan (2006) acrescentam que a QVT é, essencialmente, um conceito multidimensional e é uma forma de raciocínio sobre as pessoas, o trabalho e a organização. Como também é um fator importante para o desempenho organizacional já que afeta a motivação dos funcionários no trabalho (GUPTA; SHARMA, 2011).

Vieira e Limongi-França (2004) explicam que os estudos sobre QVT iniciaram-se a partir da década de 50 como investigação científica na esfera do trabalho através das pesquisas de Eric Trist. O grande objetivo de seu estudo era tornar as atividades dos trabalhadores menos penosas, baseando-se nos estudos indivíduo-trabalho-organização.

De acordo com Rabia e Christopoulos (2008), essas abordagens tratavam das condições de trabalho, da relevância social do trabalho, da ergonomia, da motivação e de outros aspectos relacionados à psicologia, possibilitando a ascensão do tema QVT como um instrumento de recursos humanos, para elevar a satisfação do trabalhador na empresa. Portanto, esses estudos enfatizavam as dimensões humanas de trabalho que estava voltada para a qualidade da relação entre o trabalhador e o ambiente de trabalho (ROSE et al., 2006; TABASSUM; RAHMAN; JAHAN, 2011).

De acordo com Souza e Medeiros (2007), no seu processo de evolução, a QVT foi tomada de diferentes modos e influenciada, dentre outros fatores, pelas constantes mutações por que têm passado as organizações pelos contextos sociopolíticos em que foram idealizados os modelos e por características ideológicas, valores e experiências dos autores. Nos dias de hoje, as ideias centrais da QVT convergem para um ponto comum: reduzir efeitos indesejáveis dos pontos de tensão entre indivíduo e organização.

Sob esse enfoque, Boonrod (2009) complementa que hoje a QVT é visto como uma dimensão essencial da qualidade de vida. Além disso, uma alta QVT é crucial para as organizações atraírem e reterem seus funcionários, como também quando uma organização oferece uma QVT para seus colaboradores é um bom indicador para reforçar a sua imagem.

Assim sendo, Fernandes (1996) corrobora que a QVT é, sem dúvida, uma preocupação crescente e fundamentada de todas as empresas que buscam ser altamente competitivas em mercados cada vez mais globalizados. Desta forma, o autor acredita que todas as organizações que têm uma visão de futuro consideram a QVT uma questão de competitividade.

E muitos são os fatores que contribuem para a QVT, que inclui desde remuneração justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, bem como a questão da integração social no trabalho, onde a organização permite seu funcionário se desenvolver profissionalmente e utilizar todas as suas capacidades (NAZIR et al., 2011).

## 2.1 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO FUNCIONÁRIO

Nos últimos anos, têm ocorrido grandes alterações no ambiente das empresas e, como resultado disso, houve um aumento da competição global em função das rápidas mudanças tecnológicas. Devido a essas mudanças, as organizações criaram a necessidade de ter funcionários cada vez mais adaptáveis em um processo de desenvolvimento profissional contínuo (GAROFANO; SALAS, 2005).

Dessa forma, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) explicam que o desenvolvimento profissional pode ser considerado como a capacitação do funcionário para alcançar novas posições, ou a gerência de um negócio que envolva a obtenção do resultado cada vez melhor, ou, até mesmo, a busca de aperfeiçoamento para um desempenho melhor no futuro.

Blau et al. (2008) esclarecem que atividades de desenvolvimento de funcionários pode assumir muitas formas, incluindo, programas de avaliação e *feedback* de formação, como também cursos e outras experiências de trabalho. E ressaltam ainda que o desenvolvimento do colaborador não pode ser uma parte formal do próprio trabalho, mas sim, pode ocorrer por meio de experiências de trabalho como atribuições especiais, a participação voluntária em tarefas forçadas, em comissões e projetos, ou em outros eventos em que algo é aprendido ou as habilidades são desenvolvidas.

Robbins (2009) reforça essa ideia ao afirmar que as pessoas preferem trabalhos que ofereçam oportunidades de utilizar suas habilidades e capacidades, que tenham uma variedade de tarefas, liberdade e *feedback* sobre seu desempenho, tornando assim o trabalho intelectualmente desafiante. Hoje em dia todo mundo tem uma carreira que é definida como um padrão de experiências profissionais que se estende por toda vida de um profissional.

E muitas empresas têm sistemas que permitem aos funcionários a oportunidade de alcançarem posições cada vez mais altas no trabalho. Isto é chamado de plano de carreira, que é quando se estabelece uma escala de promoções àqueles que conseguirem habilidades necessárias e mantiverem um bom desempenho no trabalho (SPECTOR, 2006).

Para Araújo (2006) há um número muito grande de empresas que têm o seu plano de carreira. Entretanto, a incerteza dos negócios é uma constante e muitos negócios não têm uma trajetória tranquila. Por isso, o plano de carreira é uma estrada, e não existe um caminho plano e conservador que proporcionará o sucesso pessoal e profissional a quem o trilhar, mas é o fruto de uma sequência de eventos em constante construção.

## 2.2 REMUNERAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Remuneração é o pagamento por um trabalho realizado, independente de sua complexidade e eficiência e, em geral, é acordado entre duas partes mediante um contrato tácito ou por escrito. No entanto, remuneração é um termo muito amplo, podendo incluir diversas formas de pagamento pelo trabalho, tais como: prêmios, horas extras, salário, bonificações, adicionais, enfim, são variáveis que compõem uma remuneração pelo trabalho (CHAGURI, 2000).

As recompensas financeiras compõem-se da remuneração direta, na forma de salário e a remuneração indireta, que são os benefícios. As estratégias de remuneração para compensar o empregado que a empresa poderá adotar são as mais diversas possíveis (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008). Além destes aspectos, os autores ressaltam ainda a importância de agregar benefícios que contribuam para motivar o colaborador no seu trabalho. Os benefícios e serviços são chamados de remuneração indireta, porque, normalmente, são concedidos como condição de emprego e não estão relacionados ao desempenho. Estes estão menos alinhados às novas circunstâncias de negócio, são bem mais competitivos e diferentes dos programas de remuneração variável.

Em se tratando de benefícios oferecidos pelas organizações, Bohlander, Snell e Scherman (2005) destacam que os mais usados pelas empresas do Brasil são: assistência médica, seguro de vida, planos de aposentadoria, serviço de alimentação, recompensas ou prêmios, transporte de funcionários, serviço de lazer e atividades sociais, assistência a compras, cooperativas de crédito, serviços jurídicos.

Ribeiro (2005) menciona que a utopia da receita ideal de remuneração vem estimulando estudiosos do mundo todo. Isso porque se pressupõe que a remuneração possa gerar resultados e também reduzir custos, e, através disso, os profissionais se dedicam para descobrir a receita ideal para a compensação do trabalho, do esforço ou do desempenho.

## 2.3 RELACIONAMENTO ENTRE GESTORES E FUNCIONÁRIOS

De acordo com Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006), deve existir confiança entre gestores e empregados. No momento em que a alta administração acreditar que os empregados precisam saber que a empresa realmente quer que se arrisquem e expressem suas opiniões, eles realmente se sentirão membros de uma equipe. Para os autores, o comportamento do líder influencia o desempenho e a satisfação profissional do seu seguidor.

As pessoas recebem do trabalho mais do que dinheiro ou resultados materiais. Para muitos é uma oportunidade de interação social, ter colegas amigáveis, enfim, aspectos geradores de satisfação no trabalho. O comportamento dos chefes é um dos principais fatores determinantes para a satisfação dos funcionários, pois ela é maior quando seu superior é compreensivo, amigável, elogia o bom desempenho, ouve opiniões e mostra interesse pessoal por eles (ROBBINS, 2009).

Segundo Spector (2006), não se pode compreender totalmente o comportamento dos indivíduos sem considerar a influência de outras pessoas, uma vez que raramente alguém trabalha sozinho e sem sofrer interferências alheias. Por isso, a necessidade dos supervisores servirem de ferramentas para melhorar o funcionamento das organizações, de ajudarem os indivíduos a ter sentimentos positivos sobre seu trabalho e ter um bom desempenho.

Conforme Batitucci (2000), cabe aos gestores incentivar o relacionamento entre as pessoas, como forma de promover o desenvolvimento das equipes, onde a dedicação merece ser valorizada. O autor relata, ainda, que a relação com os colegas é um fator onde a atuação do gerente é fundamental, pois é ele que monitora as relações, promove o desenvolvimento de equipes, não deve privilegiar alguns, ser sempre transparente e justo.

## 2.4 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A QVT

Satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem positivamente ou negativamente em relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou uma resposta emocional, em relação às

tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999; GREENBERG; BARON, 2008).

Bataineh (2011) complementa que a satisfação no trabalho descreve como o indivíduo está com o seu trabalho e tem sido definida como um estado de prazer emocional resultante da avaliação do trabalho, uma reação afetiva e uma atitude em relação ao trabalho. Assim, George e Jones (2006) entendem que a satisfação no trabalho pode ser entendida como o conjunto de crenças e sentimentos que o trabalhador tem sobre o seu trabalho atual.

Para autores como Spector (2006) e Kreitner e Kinicki (2007), a satisfação do trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho, se gostam, se estão satisfeitas, e também, o quanto não gostam.

Desse modo, existem duas abordagens sobre o estudo da satisfação no trabalho: a abordagem global, que considera a satisfação no trabalho como um sentimento único e global em relação ao trabalho; e a abordagem em facetas, ou aspectos, quando uma pessoa apresenta diferentes níveis de satisfação em relação às várias facetas. As facetas mais comuns são: salário, oportunidades de promoção e benefícios; supervisão, colegas de trabalho e condições de trabalho; natureza do trabalho, comunicação e segurança (SPECTOR, 2006).

Para Minicucci (1995), ainda que a satisfação no trabalho seja específica para cada um, os profissionais esperam cada vez mais de seu trabalho, desde segurança, oportunidade de crescimento, benefícios financeiros e informações sobre sua posição ocupacional.

Assim sendo, ainda que a QVT esteja relacionada com o bem-estar dos funcionários no trabalho e ela não afeta apenas a satisfação no trabalho, mas também pode influenciar a vida fora do trabalho, como na família, no lazer e nas necessidades sociais. Isso porque quando as necessidades dos funcionários no local de trabalho não se encontram, provavelmente, ele experimentar momentos de estresse no trabalho que vai ter consequências adversas sobre o seu bem-estar, o que por sua vez, vai afetar o seu desempenho no trabalho (EMADZADEH; KHORASANI; NEMATIZADEH, 2012).

Portanto, segundo Nazir et al. (2011), a QVT é uma combinação de estratégias, procedimentos e um ambiente relacionado a um local de trabalho que, em conjunto, visa melhorar e manter a satisfação dos funcionários, com o objetivo de melhorar as condições de trabalho para os colaboradores nas organizações.

### **3. METODOLOGIA**

Para Santos (2007, p. 88) “denomina-se metodologia as atividades práticas necessárias para a aquisição dos dados com os quais se desenvolverão os raciocínios que resultarão no trabalho final”. Nesse sentido, esta pesquisa classifica-se como quantitativa quanto à natureza considerando o fato de que os dados são analisados através de métodos quantitativos, expressos na forma percentual. Para Malhotra (2006), uma pesquisa quantitativa é uma metodologia que procura quantificar os dados, na qual variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritivo em função de que esse estudo limitou-se a descrever, bem como apresentar as características do caso considerado para análise. Esse tipo de pesquisa visa identificar, registrar e analisar as características, fatores relevantes ou variáveis que se relacionam com o método de pesquisa. Nessa modalidade não pode haver interferência do pesquisador, este deverá apenas descobrir a frequência com que o fenômeno acontece (JUNG, 2004).

Como procedimentos técnicos utilizou-se um estudo de caso realizado em uma empresa do setor varejista de Santa Maria - RS. Essa empresa faz parte do comércio varejista da cidade e, visando preservar a sua identidade, para fins de publicação, optou-se por não divulgar o seu nome e sim apenas seu setor de atuação. Esse tipo de método privilegia um caso em particular, uma unidade considerada suficiente para a análise de um fenômeno. De modo geral, o estudo de caso ao realizar o exame minucioso de determinado objeto tem como propósito colaborar na tomada de decisões sobre o tema abordado (GONSALVES, 2007).

Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário, composto por 23 questões fechadas, sendo 7 questões referentes ao perfil do colaborador e 16 que remetiam aos fatores definidos neste estudo para avaliar a satisfação do trabalho, ou seja: QVT, desenvolvimento profissional, remuneração e relacionamento. Salienta-se que essas questões foram elaboradas utilizando-se uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Indiferente; 4 – Concordo; e 5 - Concordo totalmente.

A pesquisa foi aplicada em uma amostra composta por 27 funcionários do setor comercial da referida empresa, do total de 30 colaboradores. Os dados obtidos foram processados e analisados com o auxílio do *software* Sphinx Plus V.5, mediante a utilização das técnicas de estatística descritiva: frequência e percentual. Os resultados a partir deste processamento foram avaliados sob a ótica qualitativa.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto ao perfil dos funcionários da empresa, observou-se pequena diferença quanto ao gênero, sendo 51,9% do sexo masculino e 48,1% de sexo feminino, indicando não haver distinção para a colocação de funcionários no mercado de trabalho no setor varejista. Esses dados corroboram com o apresentado por Robbins (2009) ao afirmar que, atualmente, o quadro de pessoal das empresas inclui a perspectiva de habilidades e competências, possibilidades de realizar as tarefas e almejar o crescimento profissional, independente da natureza em gênero dos colaboradores da empresa.

No que se refere à faixa etária, percebe-se que a amostra se distribuiu nas diferentes faixas, com predominância de 26 a 35 anos (37,1%), e de 18 a 25 anos (25,9%). Trata-se de uma população de adultos jovens, que pode almejar crescimento profissional. Somados constituem 63% da amostra pesquisada, o que pode ser um indicador das possibilidades de programas de capacitação a serem oferecidos aos quadros de pessoal da empresa. Martinez, Paraguay e Latorre (2004) lembram que os jovens são mais facilmente adaptáveis e flexíveis a mudanças e inovações possibilitadas pelo uso de novas tecnologias.

Sobre a renda mensal dos participantes da pesquisa, a maioria (85,2%) possui remuneração na faixa de um a três salários mínimos. Apenas quatro dos entrevistados, ou seja, dois (7,4%), possuem remuneração inferior a um salário mínimo; um (3,7%), na faixa de três a cinco salários mínimos; e um (3,7%), superior a dez salários mínimos. Essas diferenças podem ser atribuídas às funções, atribuições, bonificações e adicionais que possam estar compondo os salários indicados. Fato esse trazido por Ribeiro (2005), ou seja, que a remuneração de funcionários engloba tudo o que é concedido pela empresa, inclusive planos de saúde e auxílios.

Em relação ao estado civil, dividiu-se a população entre casados e não casados. Na categoria de casados, foram incluídos os casados e sob união estável, que representam 66,7% dos respondentes e na categoria não casados, os solteiros, separados e viúvos (33,3%).

A respeito do número de filhos, verificou-se que a maioria (66,7%) possui núcleo familiar constituído, seja em situação civil de casado ou de união estável e, inclusive, 48,1% já tem filhos. Os solteiros representam 29,6% da amostra. Diante desses resultados essa seria uma estrutura recomendada, considerando o exposto por Medeiros (2002) onde se pode inferir que para atender às exigências de uma estrutura familiar constituída, os funcionários casados faltem menos, tenham menor rotatividade e busquem estratégias para obter maior satisfação no trabalho e obter equilíbrio entre o tempo dedicado ao seu trabalho e à sua vida familiar.

Com relação à escolaridade, verificou-se que 48,2% possuem ensino médio completo; 14,0%, formação superior incompleta; 22,2%, formação superior completo; 7,4%, formação em pós-graduação; e 7,4% ensino fundamental completo. Logo, nota-se que a empresa busca funcionários com qualificação. Esta variação na escolaridade pode apontar heterogeneidade de profissionais da empresa, com relação às exigências de execução das tarefas de trabalho.

#### 4.1 PERCEPÇÃO DOS PESQUISADORES SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Quando questionados sobre o ambiente de trabalho 85,2% responderam que concordam e concordam totalmente que o ambiente é bom. Percebe-se que trata-se de uma avaliação bastante positiva sobre o local de trabalho, o que pode indicar ser um fator de satisfação para o desempenho profissional. Este entendimento pode incluir a identificação com a cultura da empresa e objetivos, podendo produzir nos quadros de funcionários sentimentos de confiança e satisfação com o trabalho que realizam.

Esses dados identificados na empresa vão ao encontro do apresentado pelos autores Maggil (2001) e Spector (2006) em que um bom ambiente de trabalho pode ser um motivador ao melhor desempenho profissional. E ainda cabe a observação de Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) que enfatizavam que várias são as perspectivas motivacionais para o trabalho, porém, um bom ambiente devem atender as necessidades dos funcionários, influenciando no comportamento pessoal e no comprometimento com a empresa. Robbins (2009) fortalece essa ideia ao afirmar que o trabalho é mais do que a execução de tarefas, envolve relacionamentos interpessoais e adequação às condições de trabalho. Assim, acredita-se ser importante que a empresa avalie de forma individual e global os aspectos relacionados aos sistemas de valor manifestados no contexto organizacional visando manter o bom ambiente.

Consta na Tabela 1 à influência do ambiente de trabalho no desempenho funcional.

Tabela 1 - Meu desempenho é influenciado pelo ambiente de trabalho

<b>Em relação ao exposto você...</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	1	3,7%
Discordo	2	7,4%
Indiferente	7	25,9%
Concordo	10	37,1%
Concordo totalmente	7	25,9%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

Segundo a Tabela 1, as opiniões se distribuem em: discordo totalmente e discordo, 11,1%; indiferente, 25,9%; e, concordo e concordo totalmente, 63,0%. Estes dados reforçam os posicionamentos expressos na Tabela 1 e, novamente, alertam os gestores para buscar ajustes no contexto para este grupo de 37,0% de pessoas que podem se sentir mais confortáveis na realização de seu trabalho. Dessa forma, torna-se importante destacar o que expressa Ivancevich (2008), ou seja, que ao se sentirem desconfortáveis no ambiente de trabalho, as pessoas se desequilibram e podem ter desvios comportamentais, cognitivos, fisiológicos, organizacionais comprometendo seu desempenho.

Verificam-se na Tabela 2 os resultados quanto ao ambiente de atuação ser estressante.

Tabela 2 - O ambiente de trabalho onde atuo é estressante

<b>Em relação ao exposto você...</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	3	11,1%
Discordo	12	44,5%
Indiferente	6	22,2%
Concordo	6	22,2%
Concordo totalmente	0	0,0%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

Na Tabela 2, observa-se que 22,2% dos pesquisados concordam ser estressante o seu ambiente de trabalho. Este fato deve ser investigado pelos gestores da empresa, pois pode desencadear complicações de ordem humana, de produtividade, além de questões legais relacionadas como custos com planos de saúde e rotatividade de funcionários. Fatores estressores no ambiente de trabalho

podem levar ao desgaste profissional, como lembram Spector (2006) e Dubrin (2008) estes são potencialmente desencadeadores de transtornos psicológicos, físicos e comportamentais.

A Tabela 3 revela se a saúde pode ser afetada pelo ambiente de trabalho.

Tabela 3 - Minha saúde pode ser afetada pelo ambiente de trabalho

<b>Em relação ao exposto você...</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	5	18,5%
Discordo	10	37,1%
Indiferente	3	11,1%
Concordo	4	14,8%
Concordo totalmente	5	18,5%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

De acordo com a Tabela 3, a parcela de funcionários pesquisados que consideram ter a saúde afetada pelo ambiente de trabalho, somados atinge 33,3%. Este é um fator preocupante, seja do ponto de vista pessoal quanto em termos de produtividade e desempenho na empresa. Cerca de 1/3 dos funcionários concorda que a saúde é influenciada pelo ambiente de trabalho, o que pode ser associado à sua capacidade para o trabalho, independente de variáveis sociodemográficas e funcionais, indo além das condições físicas do ambiente de trabalho.

Quando questionados quanto à sua remuneração ser justa e adequada, a maioria (66,7%) considera que a mesma é adequada e justa ao desempenho das suas atividades; e 18,5% não concorda com a afirmação. Para buscar altos níveis de desempenho é importante que as pessoas percebam justiça nas recompensas que recebem. Esse ponto é destacado por Ribeiro (2005) ao afirmar que a receita ideal de remuneração tem estimulado inúmeras investigações como forma de compensar de forma adequada o trabalho, o esforço e o desempenho dos funcionários.

Na Tabela 4 demonstra se a remuneração é adequada às necessidades dos mesmos.

Tabela 4 - Minha remuneração está adequada às minhas necessidades

<b>Em relação ao exposto você...</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	2	7,4%
Discordo	11	40,8%
Indiferente	3	11,1%
Concordo	6	22,2%
Concordo totalmente	5	18,5%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

Os resultados apresentados na Tabela 4, demonstram que 22,2% dos entrevistados concordam com a afirmação e 18,5% concordam totalmente, ou seja, consideram que sua remuneração está adequada às suas necessidades pessoais, enquanto 40,8% discordam quanto a esta situação. De modo semelhante ao identificado na variável anterior, acredita-se ser importante verificar as situações individuais das questões salariais dos funcionários, visto que seu desempenho pode ficar comprometido, por questões pessoais sob dificuldades.

No que se refere à satisfação quanto aos benefícios oferecidos pela empresa, 55,5% dos pesquisados concorda que a mesma oferece benefícios satisfatórios aos funcionários; 18,6% discordam; e, 25,9% disseram-se indiferentes. Acredita-se que estes dados podem ser considerados bons, porém, talvez fosse uma estratégia política adequada investigar o que os funcionários podem propor para melhorar este índice de satisfação no trabalho.

A Tabela 5 investiga a questão da oferta de incentivos salariais aos colaboradores.

Tabela 5 - A empresa oferece pacotes de incentivos salariais atrativos

<b>Em relação ao exposto você...</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	1	3,7%
Discordo	7	25,9%
Indiferente	5	18,5%
Concordo	13	48,2%
Concordo totalmente	1	3,7%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

Pelo estudo na Tabela 5 os resultados demonstram que a maioria, (51,9%), dos entrevistados concordam ou concordam totalmente com a afirmação, ou seja, consideram que a empresa oferece pacotes de incentivos salariais atrativos. No entanto, 29,6% discordam ou discordam totalmente, revelando assim a necessidade de uma nova investigação por parte da empresa.

Quanto ao questionamento: “se a empresa oferece oportunidades de crescimento profissional”, evidencia-se essa preocupação por parte da empresa, visto que 88,9% dos pesquisados apontou positivamente para este indicador de qualidade no ambiente de trabalho.

A Tabela 6 refere-se ao incentivo pela empresa para o desenvolvimento profissional.

Tabela 6 - A empresa incentiva o desenvolvimento profissional

<b>Em relação ao exposto você...</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	3	11,1%
Indiferente	5	18,5%
Concordo	10	37,1%
Concordo totalmente	9	33,3%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

Conforme os dados da Tabela 6, na empresa em estudo percebe-se que 70,4% dos funcionários concordam em que lhes é oferecido incentivo para o desenvolvimento profissional. Salienta-se que essa política das empresas que possuem sistemas de incentivo é abordada por Spector (2006) ao expor que à conquista de melhores posições pelos funcionários inclui a estruturação de planos de carreira. Trata-se, segundo Araújo (2006), de uma sequência de eventos em constante construção que irão permitir o alcance do sucesso pessoal e profissional dos funcionários.

Quanto à oferta de cursos de treinamento proporcionados pela empresa os resultados da pesquisa apontam que 22,2% foram indiferentes ao item, 3,7% discordaram e 74,1% concordam que a empresa oferece cursos de treinamento para capacitar seus colaboradores. Isso evidencia a preocupação dos gestores em desenvolver os talentos de seus funcionários.

A Tabela 7 evidencia a motivação em buscar crescimento profissional na empresa.

Tabela 7 - Sinto-me motivado para buscar o crescimento profissional

<b>Em relação ao exposto você...</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	3	11,1%
Indiferente	4	14,8%
Concordo	14	51,9%
Concordo totalmente	6	22,2%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

Para melhor análise da Tabela 7, dividiu-se a população entre os que discordam, os indiferentes e os que concordam que são motivados a buscar o crescimento profissional na empresa. Na categoria de discordo, foram incluídos os de opinião discordo totalmente e discordo; na categoria concordo se incluiu os de opinião concordo e concordo totalmente. Dos pesquisados, 64,1% concordam que são motivados a buscar crescimento pessoal, 14,8% colocaram-se como indiferentes e 11,1% discordam.

Neste indicador de qualidade e satisfação no trabalho obteve-se um índice satisfatório. Porém, acredita-se que tendo em vista as exigências e expectativas atuais de mercado os gestores podem oferecer mais oportunidades para desenvolver a motivação para o desenvolvimento de habilidades e capacidades de seus funcionários.

A respeito da satisfação com o trabalho (no desempenho das tarefas dos pesquisados) estar relacionada ao bom relacionamento dele com a chefia, nota-se que, com exceção de três funcionários (11,1%) que se colocaram de modo indiferente, os demais (88,9%) mostraram-se satisfeitos com a sua chefia. Isso demonstra o interesse da empresa em conquistar seus funcionários, investindo em ótimos relacionamentos interpessoais, nos diversos níveis administrativos.

Esse pode ser considerado um item positivo identificado na empresa, assunto esse discutido por Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006), pois ao tratar os funcionários como parceiros de negócios, eles podem desenvolver seus talentos e compartilhar confiança para atuar colaborativamente e em equipe. Tais comportamentos irão reverter em produtividade, motivação para o trabalho e satisfação na realização de cada atividade.

Observa-se na Tabela 8 se a dedicação é um item valorizado pelo superior na empresa.

Tabela 8 - Meu superior direto valoriza minha dedicação ao trabalho

<b>Em relação ao exposto você...</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	0	0,0%
Indiferente	4	14,8%
Concordo	13	48,1%
Concordo totalmente	10	37,1%
Total	27	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013

A Tabela 8 reforça o posicionamento expresso no item anterior, evidenciando que a valorização dos funcionários pelos gestores organizacionais identifica o líder com personalidade carismática e que acredita que as relações interpessoais são importantes para conquistar ótimos resultados para a organização. Tal discussão corrobora com o exposto por Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006) e segue com Robbins (2009) considerando que o comportamento expresso pelos superiores no ambiente de trabalho é um dos fatores determinantes para a satisfação no trabalho.

Sobre a cooperação entre os setores da empresa, ao observar os dados obtidos, os funcionários se

posicionaram concordando com 66,6% de frequência; 22,2% se colocaram como indiferentes, e 11,2% discordaram. Esses dados evidenciam um índice satisfatório para este indicador de satisfação no trabalho, fato esse apresentado por Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006) ao indicarem que os relacionamentos nas equipes de trabalho permitem interações que podem fortalecer o desempenho, pela troca de conhecimentos, interesses, valores e atitudes.

As opiniões dos entrevistados quanto à existência de relacionamentos interpessoais solidários entre colegas na organização são apontados por 70,4% dos pesquisados, o que torna satisfatório este indicador. Porém, 14,8% dos funcionários discordam e outros são indiferentes, respectivamente, desta característica entre os colegas no ambiente de trabalho, justifica-se uma investigação mais detalhada junto aos discordantes, como forma de melhorar este escore.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desse trabalho foi possível identificar que no setor varejista, objeto deste estudo, empregados e empregadores encontram-se em constante pressão. E para manter a competitividade nesse tipo de mercado, sem descuidar da sua qualidade de vida, isso exige um equilíbrio nas relações para dar conta dos inúmeros desafios impostos em suas atividades.

Dessa forma, a partir dos dados obtidos, no que se refere ao perfil dos pesquisados, indicou ser constituído de adultos jovens, sem distinção por sexo, com renda mensal entre três e cinco salários mínimos, com família constituída e escolaridade entre ensino médio e ensino superior completo. O foco desta investigação apontou que os funcionários, na sua maioria, encontram-se satisfeitos com o seu ambiente de trabalho, com seu desempenho, seus relacionamentos e motivados para desenvolver suas atividades. Certamente alguns escores podem ser melhorados, cabendo aos gestores refletir sobre as estratégias a serem adotadas para alcançar as melhorias necessárias.

Ao considerar como bom o ambiente de trabalho, os funcionários apontaram perspectivas motivacionais de desempenho, influenciando atitudes, comportamentos e comprometimento com a empresa. A remuneração foi percebida pela maioria como adequada e justa, porém, para uma parcela significativa de funcionários não o suficiente para atender às suas necessidades pessoais. Benefícios e incentivos foram considerados satisfatórios pela maioria dos funcionários, assim como a preocupação da empresa em oferecer oportunidades de crescimento profissional, bem como incentivo para desenvolvimento em suas carreiras, através de treinamentos e desenvolvimento de talentos nos quadros de pessoal.

A motivação para buscar o crescimento pessoal foi apontada como presente na empresa, evidenciando que os gestores consideram importante valorizar as pessoas, como forma de alcançar o sucesso organizacional. Os relacionamentos com a chefia, o reconhecimento pelo desempenho e pela dedicação à execução das tarefas, foram apontados como positivos e determinantes para a satisfação no trabalho.

Da mesma forma, obtiveram escores satisfatórios pela maioria os indicadores cooperação entre os setores da empresa e relacionamentos interpessoais solidários entre colegas no ambiente de trabalho. Entretanto, cabe alertar aos gestores que podem melhorar o panorama apontado neste estudo, investigando os possíveis ajustes para tornar mais agradável o ambiente de trabalho para todos aqueles que trabalham na empresa.

Assim sendo, ao se refletir sobre a pesquisa, tem-se reforçada a ideia da complexidade do tema satisfação no trabalho. Através deste estudo, pode-se observar que os colaboradores demonstram satisfação em relação à maioria dos fatores elencados. No entanto, ressalta-se em relação aos benefícios, incentivos salariais e desenvolvimento pessoal oferecidos pela empresa, mesmo tendo sido considerados satisfatórios pela maioria dos funcionários, poderia ser prudente investigar o posicionamento dos discordantes e indiferentes com o propósito de melhorar tais escores.

Desta forma, novos estudos podem ser realizados com o objetivo de investigar os potenciais fatores estressantes e as questões relativas à saúde dos funcionários como forma de evitar agravos e comprometimento de sua saúde, assim como, riscos no seu desempenho e na produtividade da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AZIZ, R. A et al. Quality of work life of librarians in government academic libraries in the Klang Valley, Malaysia. **The International Information & Library Review**, v. 43, n. 3, p. 149-158, September, 2011.
- BALLOUT, H. I. Work-family conflict and career success: the effects of domain-specific determinants. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 5, p. 437-466, 2008.
- BATAINEH, M. T. The effects of job satisfaction on productivity: orange telecommunication company on Jordan: case study. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, v. 3, n. 1, may 2011.
- BATTUCCI, M. D. **Recursos humanos 100%: a função RH no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- BLAU, G. et al. The relation between employee organizational and professional development activities. **Journal of Vocational Behavior**, v. 72, n. 1, p. 123-142, Feb. 2008.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOONROD, W. Quality of working life: perceptions of professional nurses at Phramongkutklo Hospital. **J Med Assoc Thai**, v. 92, n. 1, 7-15, Feb. 2009.
- CHAGURI, R. **Manual prático da remuneração moderna**. São Paulo: Ltr, 2000.
- CHEUNG, F. Y.; TANG, C. S. Quality of work life as a mediator between emotional labor and work family interference. **Journal of Business Psychology**, v. 24, p. 245-255, 2009.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.
- EMADZADEH, M. K.; KHORASANI, M.; NEMATIZADEH, F. Assessing the quality of work life of primary school teachers in Isfahan city. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, v. 3, n. 9, p. 438-448, 2012.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Bahia: Casa da qualidade, 1996.
- FRANEK, M.; VECERA, J. Personal characteristics and job satisfaction. **E+M Ekonomie a Management Journal**, v. 4, p. 63-76, 2008.
- GAROFANO, C. M.; SALAS, E. What influences continuous employee development decisions? **Human Resource Management Review**, v. 15, n. 4, p. 281-304, 2005.
- GEORGE, J. M.; JONES, M. Which is a better predictor of job performance: job satisfaction or life satisfaction? **Journal of Behavioral and Applied Management**, v. 8, n. 1, p. 20-42, 2006.
- GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Alínea, 2007.
- GREENBERG, J.; BARON, R. A. **Behavior in organizations**. 9. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.
- GUPTA, M.; SHARMA, P. Factor credentials boosting quality of work life of BSNL employees in Jammu Region. **International Research & Educational Consortium**, v. 2, n. 1, p. 79-89, 2011.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M (Orgs.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HSU, M.; KERNOHAN, G. Dimensions of hospital nurses' quality of working life. **Nursing and Healthcare Management and Policy**, v. 54, n. 1, p. 120-131, Apr. 2006.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

- IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, H. J.; KONOPASKE, R. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- JUNG, F. C. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.
- KREITNER, R.; KINICKI, A. **Organizational behavior**. 7. ed. Boston: McGraw-Hill, 2007.
- MAGGIL, R. A. **Aprendizagem motora: conceitos e aplicações**. São Paulo: Blucher, 2001.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B.; LATORRE, M. do R. D. de O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Revista Saúde Pública**, v. 38, n. 1, p. 55-61, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v38n1/18452.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2012.
- MEDEIROS, E. G. M. Análise da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na área da construção civil. 132 f. 2002. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- NAZIR, U. et al. Office harassment: a negative influence on quality of work life. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 25, p. 10276-10285, 2011.
- RABIA, S.; CHRISTOPOULOS, T. P. Incompatibilidade entre vida pessoal e vida profissional dos gestores na era do conhecimento. **Revista de Gestão - USP**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 37-54, jul./set. 2008. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v15n3/v15n3a4.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2012.
- RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- ROSE, R.C. et al. Quality of work life: implications of career dimensions. **Journal of Social Sciences**, v. 2, n. 2, p. 61-67, 2006.
- SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.
- SCHERMERHORN JR., J. R.; HUNT, G. J.; OSBORN, N. R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SOUZA, W. J. de; MEDEIROS, J. P. de. Diagnóstico da qualidade de vida no trabalho (QVT) de frentistas de postos de combustíveis e suas interfaces com a qualidade dos serviços prestados. **Revista de Gestão - USP**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 71-89, jul./set. 2007. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v14n3/v14n3a5.pdf>>. Acesso: 08 set. 2012.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- TABASSUM, A.; RAHMAN, T.; JAHAN, K. A comparative analysis of quality of work life among the employees of local private and foreign commercial banks in Bangladesh. **World Journal of Social Sciences**, v. 1, n. 1, p. 17-33, 2011.
- VIEIRA, A. C. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Um breve histórico sobre a atividade gestão de pessoas e os fatores críticos da gestão de qualidade de vida no trabalho em entidades estudantis. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/>>. Acesso em: 12 maio 2012.