



## A Percepção da Liderança sobre a Satisfação da Equipe: um Estudo no Varejo de uma Pequena Cidade da Serra Gaúcha

Silvia Stumm, Maria de Fátima Fagherazzi Pizzoli

### RESUMO

O estudo objetivou verificar se a percepção das gestoras de uma empresa varejista sobre a satisfação de suas funcionárias era congruente com os níveis medidos de satisfação no trabalho. A revisão da literatura permitiu identificar estudos que buscam relacionar a satisfação no trabalho com fatores relacionados à satisfação com colegas, salário, natureza do trabalho exercido e lideranças. Buscou-se identificar quais são as necessidades do colaborador, para compreender os fenômenos geradores de satisfação. A metodologia compreendeu, além da revisão bibliográfica, a realização de entrevistas em profundidade com as sócias e a aplicação da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) ao grupo funcional. Os resultados congruentes obtidos com a aplicação da EST nas colaboradoras, e no comparativo nas respostas das líderes x EST, com o maior índice de satisfação é a *satisfação com a chefia*, seguido pela dimensão *satisfação com os colegas*, significando que as colaboradoras estão satisfeitas com a empresa, que demonstra que a equipe trabalha em cooperação e existe uma amizade entre as colaboradoras. Na dimensão *satisfação com as promoções* existe congruência, mas o índice de satisfação é indiferente. A partir dos resultados obtidos foram propostos direcionamentos à gestão da empresa.

**Palavras-chave:** Dimensões de Satisfação no trabalho. Satisfação no trabalho. Liderança.

### 1 INTRODUÇÃO

A satisfação no trabalho pode ser exemplificada por Archer (1997, p. 24) em comparação a sede, que é a necessidade por água, e está relacionada a fatores como a motivação, a liderança e as variáveis de comportamentos.

Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há a tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede, em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: “eu necessito de água”. Esta é a expressão corriqueira que é usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode de forma alguma ser uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade” (ARCHER, 1997, 24).

Na analogia descrita por Archer (1997) entende-se que os indivíduos sentem necessidade de estarem satisfeitos em relação a diversos fatores, ou seja, a água é o trabalho e a satisfação a necessidade do profissional. Assim, não basta estar no trabalho se não se está satisfeito com os fatores inerentes a ele. É preciso aliar o trabalho com a necessidade de estar satisfeito com o ambiente, líderes, salário e colegas.

Desenvolvido sob o tema liderança e satisfação, o presente estudo delimita-se a analisar a percepção de liderança da empresa, comparando com os níveis de satisfação da equipe. No ambiente organizacional, o assunto tem relevância no desenvolvimento de ferramentas usadas para medir a satisfação no trabalho. Para tanto se aplicou um questionário para medir o índice de satisfação em uma pequena empresa do ramo de comércio de roupas, antecedido por entrevistas com as duas sócias proprietárias. Para Robbins (2004) é importante transformar as pessoas que trabalham na empresa em uma equipe, demonstrando confiança,



dando alguns autoperceberes, para que se sintam importantes e estejam mais motivadas a trabalhar. Isto impacta diretamente nos objetivos e metas propostas na organização, pois a equipe terá um comportamento responsável e consciente.

As pessoas no seu dia a dia de trabalho passam por várias situações nas quais se pode perceber a sua satisfação, ou não, com o trabalho. Tais situações revelam aspectos que muitas vezes demonstram divergência entre a percepção de líderes e liderados. Diante disso, a questão que traduz o problema do estudo é: A percepção das líderes da empresa é congruente com os índices de satisfação apresentados pela equipe?

O estudo teve como objetivo geral verificar se a percepção das líderes da empresa sobre a satisfação da equipe é congruente com os níveis de satisfação no trabalho das funcionárias. Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: apresentar uma revisão do conceito de satisfação na gestão de pessoas, verificar a percepção das líderes sobre a satisfação do grupo, medir o nível de satisfação das funcionárias, comparar os níveis de satisfação com a percepção das gestoras e sugerir direcionamentos estratégicos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

A satisfação no trabalho mobiliza as pesquisas relacionadas ao comportamento organizacional desde o início do século XX, pois os pesquisadores defendiam a satisfação o trabalho como relevante fator motivacional para o aumento da produtividade. Sob tal perspectiva, “[...]satisfação foi estudada como uma ‘causa’ de comportamento no trabalho”. (SIQUEIRA, 2011, p. 265).

Nas décadas de 1970 e 1980 a percepção dos estudiosos relacionava satisfação no trabalho como uma atitude, a qual gerava diferentes comportamentos no ambiente organizacional, como exemplo o desempenho, a produtividade, a rotatividade e o absenteísmo. É possível, portanto afirmar que o colaborador satisfeito é também mais produtivo. Foram criadas escalas para medir a satisfação do trabalhador no ambiente organizacional, ficando assim claro que diversos fatores influenciam ou desencadeiam a satisfação ou a insatisfação dos indivíduos no ambiente organizacional, podendo ser determinantes para a motivação das pessoas no trabalho. (TIFFIN; Mc CORMICK, 1975 apud SIQUEIRA, 2011).

A partir de 1990, o conceito de satisfação evoluiu, baseado em teorias específicas, ao ponto de sentimentos que surgem no trabalho interferirem na vida pessoal, pois no trabalho as culturas são plurais. O interesse pelas emoções emergidas dentro do contexto foi sendo substituído por teores investigativos de pesquisas que envolvem conceitos afetivos, emoções e estados de ânimo que somam as experiências emocionais levando a comportamentos que geram o estresse, ou seja, o estado de tensão provocado por condições de trabalho desgastantes que levam a sofrimento e alterações na saúde mental dos trabalhadores (BRIEF e WEISS; 2002, GONDIM e SIQUEIRA, 2004 apud SIQUEIRA 2011).

No século XXI, a satisfação no trabalho passa a ser compreendida como um vínculo afetivo do colaborador com o seu trabalho (SIQUEIRA E GOMIDE JR, 2004). A satisfação é entendida como um resultado no ambiente de trabalho, com base na saúde do trabalhador são indicados três componentes psicossociais: de bem-estar no trabalho, de envolvimento no trabalho e comprometimento com a organização (SIQUEIRA; 2004, PADOVAM, 2004 apud SIQUEIRA 2011).

Siqueira (2011) destaca que resultados de estudos brasileiros evidenciam que características pessoais, ambiente físico ou estrutura das organizações pouco impactam na satisfação. Por outro lado, os estudos evidenciam forte impacto na satisfação dos fatores do contexto sócio organizacional, especialmente aqueles relacionados as percepções de justiça no



trabalho, percepções de suporte organizacional e de reciprocidade organizacional. A satisfação no trabalho vai ao encontro do que o colaborador espera da empresa, o comprometimento dele com a organização é recíproco quando a empresa percebe os esforços que ele faz. Assim, as organizações buscam medir o grau de satisfação do colaborador, adotando medidas para isso.

A construção de medidas para avaliar a satisfação no trabalho é preocupação constante de pesquisadores e gestores, pois é a partir da validação dessas medidas pode-se buscar a adequação de suas políticas e práticas de gestão. Para tanto é importante avaliar os diversos aspectos da satisfação no trabalho. A satisfação está intimamente ligada a motivação e a importância que a organização dá para esse aspecto, visto que o desempenho e a produtividade requerem colaboradores motivados. No entendimento de Herzberg (1997), estar insatisfeito no trabalho não significa insatisfação. Nesse caso, esses dois sentimentos não são contrários um do outro, de forma que é necessário considerar os fatores separados para uma análise da satisfação no trabalho:

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. (HERZBERG, 1997 p. 61).

Lawler e Porter (1978) afirmaram que o desempenho é o maior influenciador na satisfação e o que mais satisfaz os colaboradores. Para os pesquisadores, as tarefas que os colaboradores executam são os fatores mais importantes para gerar satisfação na organização. As fontes de realização são referentes das recompensas via gratificações por fazer um trabalho com qualidade e obter resultados.

## 2.2 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Os indivíduos necessitam de motivação constante para terem a dinâmica que a vida profissional exige, e isso requer um *feedback* de suas conquistas para se sentirem motivados a darem seu melhor como profissional, tornando-se líderes por consequência de suas capacidades de estar em constante motivação. (FIORELLI, 2013).

Para Robbins (2004) é importante transformar as pessoas que trabalham na empresa em uma equipe, demonstrando confiança, dando alguns autopermissões, para que se sintam importantes e estejam mais motivadas a trabalhar. Isto impacta diretamente nos objetivos e metas propostas pela organização, pois a equipe terá um comportamento responsável e consciente. O entendimento acerca da existência de perfis diferentes de indivíduos atuando dentro das organizações é fator importante para a compreensão dos aspectos que influenciam a satisfação no trabalho, para tanto é necessário que se compreenda que existem perfis de gerações diferentes que dividem o mesmo ambiente organizacional, como as gerações Y, Z e X.

Os valores de cada colaborador são elementos básicos dentro da organização, por exemplo, algumas pessoas se motivam a partir da delegação de poderes, fazendo que se sintam importantes e comprometidas com o trabalho que estão realizando. Outra situação pode ser auxiliar o funcionário na vida pessoal, seja por meio da flexibilização de horários ou na autonomia das suas decisões (ROBBINS, 2004). Na visão de Heller (1999) a motivação pode ser medida por vários meios, como por resultados, benefícios, recompensas, promoções, ocasionando resultados diferentes em cada colaborador, uma vez que cada colaborador possui os seus valores. Quando a necessidade do colaborador não estiver sendo atendida, ele dará sinais de insatisfação, causando tensão e desconforto.



Gil (2001), afirma que a motivação é o fator principal dentro da organização, por causa dos altos níveis de competição, exigindo dos colaboradores cada vez mais motivação, para atingir os objetivos propostos da melhor maneira e estarem felizes no seu ambiente de trabalho. Portanto o papel da liderança é fundamental para a motivação e a satisfação no trabalho.

Conforme Hunter, (2004) a liderança está relacionada à capacidade de influenciar indivíduos promovendo assim a motivação que leva ao atingimento das metas tanto pessoais quanto profissionais. Já para Gaudêncio, (2007, p.210) liderar é “um tipo de habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com as suas próprias emoções de forma madura.”

Para Weiss (1999) uma das melhores formas de se tornar um líder define-se por ser empático com sua equipe por meio do respeito, do saber ouvir, interpretar e articular as necessidades, aspirações e sentimentos do seu grupo. Escutar as pessoas auxilia na identificação do que as mesmas sentem ou pensam, pois se realmente perceberem que estão sendo ouvidas, elas falarão.

Beer e Walton (1997) afirmam que para obter um maior envolvimento dos colaboradores é necessário criar um programa de remuneração variável e de recompensas, pois assim os colaboradores terão maior motivação para atingir os objetivos propostos. Segundo estes autores, para que toda a equipe esteja motivada deve haver a equidade nos salários, caso contrário pode haver menor comprometimento e, por consequência, menor desempenho.

De acordo com Vroom (1964 apud MELLO E CASTRO et al., 2007, p. 5 ) “assume-se que as escolhas feitas por uma pessoa entre cursos alternativos de ação são legitimamente relacionadas a eventos psicológicos, ocorrendo simultaneamente com o comportamento”. O autor explica, por meio da Teoria da Expectativa, que tais eventos influenciam diretamente na motivação dos indivíduos, a partir das relações entre variáveis como clima, estrutura disponível, oportunidades de tomada de decisão, entre outras que explicam o comportamento das pessoas no trabalho (MELLO E CASTRO et al., 2007).

Os líderes atuam de forma mais interativa com seus subordinados, essa mudança é associada a competitividade que passou a exigir líderes com diferencial para conseguir transpor a concorrência, portanto a flexibilidade é uma das características necessárias nos líderes de hoje. As organizações passaram a exigir equipes com lideranças mais comprometidas no âmbito pessoal e no profissional. A liderança de hoje está concentrada em motivar os indivíduos e absorver deles o melhor em desempenho profissional, considerando que as lideranças dependem da cultura da organização na qual estão inseridas. E é nessa ligação entre cultura organizacional e a liderança que procuram aumentar o grau de satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional. O líder tem como missão, por meio dos seus atos inspirar seu grupo resultando em impactos positivos para a organização. (FIORELLI,2013).

Bergamini (2009) explica que o líder tem uma atenção maior quando mantém um engajamento com valores organizacionais e inspira confiança quando atende as expectativas dos indivíduos, mesmo quando discorda delas. A capacidade de um líder está ligada a forma como ele transmite suas expectativas ao seu liderado, como se comunica com ele passando os objetivos organizacionais e estimulando o colaborador a integrá-los aos seus próprios objetivos. Para Dutra (2006) a capacidade de tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e humano encontra-se na liderança servidora. Como liderança servidora pode-se entender ao mostrar ao seu liderado que está ali para servi-lo, no sentido de ajuda-lo a desempenhar melhor suas funções na organização.

Para Marinho (2006) ser um líder significa ter como satisfação pessoal a satisfação dos companheiros, vendo o crescimento, aperfeiçoamento e evolução dos seus subordinados a sua própria evolução, proporcionando bem-estar para ambos.

Spears (1995 apud MARINHO, 2006) identifica características que podem ser notadas em um líder: saber ouvir (estar disposto a ouvir o que os outros têm a dizer), empatia (saber se





colocar no lugar dos seus subordinados), atitude terapêutica (curar a si mesmo e aos outros por meio de atitudes), consciência (compreender questões que envolvem valores e ética), persuasão (conseguir o consenso), visão (capacidade de sonhar e enxergar longe), altruísmo (capacidade e compromisso em zelar as necessidades), compromisso com o conhecimento das pessoas (cultivar o crescimento pessoal, profissional e espiritual dos liderados), senso de comunidade (aceitação com a comunidade). É relevante que a liderança esteja engajada em estimular, por meio de suas atitudes, o liderado a desempenhar suas funções de um modo que seja produtivo e satisfatório para ele e para a organização. O liderado torna-se reflexo da sua liderança, portanto conduzir os colaboradores para que mantenham seus objetivos alinhados aos da empresa e também o desenvolvimento de suas competências.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA**

A pesquisa foi realizada com a liderança e equipe de uma empresa de porte médio em uma cidade com cerca de 15 mil habitantes, na Serra Gaúcha. A empresa, do segmento de varejo, conta com quinze funcionárias e é administrada por duas sócias. A loja vende roupas masculinas e femininas de grife e roupas dos bairros Bom Retiro e Brás (São Paulo), atingindo o público das classes A, B e C, de várias idades, da cidade e região.

Trata-se de uma empresa familiar, que iniciou há 26 anos quando uma das sócias estava desempregada e começou a vender roupas para familiares, vizinhos e parentes, logo após como o apoio do seu esposo, viu a oportunidade de abrir uma loja no bairro onde residia. Com o passar de algum tempo, a sua irmã lhe propôs sociedade para abrirem uma loja no centro da cidade.

Ambas as sócias possuem perfil empreendedor e, percebendo a necessidade dos clientes e da cidade merecer uma loja com um bom atendimento e produtos de qualidade, viram a oportunidade de ampliar o seu negócio, com isso abriram uma filial na cidade vizinha, abrangendo uma boa região do Vale do Rio Caí. A empresa conta com 15 funcionárias e seus diferenciais são o atendimento e os produtos de qualidade.

#### **3.2 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS ADOTADOS**

A pesquisa foi realizada em duas etapas, a primeira de natureza exploratória qualitativa, envolveu a realização de entrevistas em profundidade com as duas sócias da empresa, com questões que abrangeram cinco dimensões: colegas de trabalho, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções. De acordo com Martins (2008, p. 11), uma avaliação qualitativa “é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos.

Na segunda etapa da pesquisa, de natureza quantitativa, para mensurar os níveis de satisfação das colaboradoras da empresa foi utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) validada por Siqueira (2011), na sua versão completa. A EST (Figura 1) é uma medida multidimensional, construída para avaliar o grau de satisfação do trabalhador, analisando cinco dimensões do seu trabalho: colegas de trabalho, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções. A pesquisa foi respondida por todo o quadro funcional, composto de 15 colaboradoras, com idades entre 18 e 40 anos, que responderam de forma individual e sem quaisquer consultas no período de 30 de dezembro de 2016 a 20 de janeiro de 2017.

A pesquisa de natureza quantitativa é um estudo objetivo, que busca medir algum acontecimento e “envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.26). Para os autores Daniel e Gates (2006) a pesquisa quantitativa



compreende estudos que utilizam análises de matemáticas, podendo revelar estatisticamente diferenças significativas entre os maiores e os menores usuários.

A estratégia utilizada, estudo de caso, busca “[...] apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto.” (MARTINS, 2008 p.11). Para o autor, o estudo de caso permite penetrar na realidade social, de uma maneira que a avaliação quantitativa não permite plenamente.

Figura 1 - Escala de Satisfação do Trabalho

Dimensões	Descrição	Perguntas: “Assinale seu nível de satisfação [...]”
<b>Satisfação com as colegas de trabalho</b>	Contentamento com a colaboração, amizade, a confiança e o relacionamento mantido entre as colaboradoras.	1) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho 6) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim 14) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho 17) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho 24) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho
<b>Satisfação com o salário</b>	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os feitos na realização do trabalho	5) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho; 8) Com o meu salário comparado a minha capacidade profissional; 12) Com o meu salário comparado ao custo de vida; 15) Com a quantia em dinheiro que recebo desta empresa ao final de cada mês; 21) Com o meu salário comparado aos esforços do meu trabalho;
<b>Satisfação com a chefia</b>	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho do subordinados e entendimento entre eles.	2) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor; 9) Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho; 19) Com o entendimento entre eu e meu chefe; 22) Com a maneira como meu chefe me trata; 25) Com a capacidade profissional do meu chefe;
<b>Satisfação com a natureza do trabalho</b>	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	7) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam; 11) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me; 13) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço; 18) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho; 23) Com a variedade de tarefas que realizo;
<b>Satisfação com as promoções</b>	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa; 4) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido; 10) Com o meu salário comparado ao custo de vida; 16) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa; 20) Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa;

Fonte: Adaptada de Siqueira (2011, p. 269).

De acordo com Siqueira (2011), a EST é uma medida multidimensional, com cinco dimensões. A escala completa tem 25 itens em escala Likert de satisfação, com sete pontos (1-Totalmente Insatisfeito, 2-Muito Insatisfeito, 3-Insatisfeito, 4-Indiferente, 5-Satisfeito, 6-Muito Satisfeito, 7-Totalmente Satisfeito). O cálculo do escore médio é obtido somando-se os valores assinalados em cada dos itens que integram cada dimensão separados por dimensão, dividindo-



se o resultado por cinco, número de itens em cada dimensão, dividindo-se o valor obtido pelo total de itens da dimensão. O resultado de cada dimensão será entre 1 e 7.

Quanto maior o valor do escore médio, maior o grau de contentamento do colaborador, os valores entre 5 e 7 indicam satisfação, os valores entre 4 e 4,9 indicam indiferença, e os valores entre 1 e 3,9 indicam insatisfação (SIQUEIRA, 2011).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 RESULTADO E ANÁLISE COMPARATIVA ENTREVISTA

Para analisar a pesquisa de natureza exploratória qualitativa realizada as entrevistas em profundidade com as duas sócias da empresa, foi realizada uma análise comparativa das respostas das sócias em relação as cinco dimensões da EST.

#### 4.1.1 Satisfação com os colegas

Na dimensão *satisfação com os colegas* as sócias possuem percepções semelhantes, ambas acreditam que existe uma amizade no local de trabalho. Destacam que para ter um crescimento da empresa, optaram por trabalhar com metas de vendas realizadas, mesmo as vendas são em grupo, o que acaba influenciando no relacionamento entre as colaboradoras. Mesmo apresentando competição com relação as vendas, alegam que a equipe trabalha em cooperação e que cada colaboradora possui a sua maneira de conquistar e atender o seu cliente, conforme relatos:

[...] existe uma disputa de vendas, que dificulta concorrência pela comissão e afasta um pouco a equipe[...].

[...]Entre as crediariastas existe a preocupação da avaliação do crédito, acredito que isso não interfere no relacionamento entre as colegas.. - Sócia A.

[...]existe uma amizade, mas com um pouco de competição nas vendas [...]. Trabalham em cooperação, coleguismo, harmonia, pois hoje a meta nas vendas é geral, não existe meta individual.” - Sócia B.

#### 4.1.2 Satisfação com o salário

Na dimensão *satisfação no trabalho*, na qual é analisado o que se recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, a sua capacidade profissional, com relação ao seu custo de vida, as empresárias alegam que pode haver um descontentamento de algumas colaboradoras, uma vez que o salário de cada uma depende do desempenho da equipe. Somente as crediariastas não trabalham com comissão, mas as gestoras estão verificando alguma forma para implantar um sistema de bonificação.

As sócias acreditam que a empresa proporciona produtos de ótima qualidade, o que torna mais fácil realizar as vendas, atingir os objetivos propostos, com isso agregando um melhor salário.

As crediariastas não estão satisfeitas com o salário, mas existe um estudo para criar uma bonificação [...] Acredito ser justo o salário e que as consultoras de moda estão satisfeitas com o seu salário, pois conforme o desempenho da equipe maior o salário [...]. – Sócia A.

[...]depende do interesse da equipe para agregar algum valor a mais no seu salário. [...] A empresa dá disponibilidade de bons produtos para que as consultoras consigam atingir a meta[...] – Sócia B.



#### **4.1.3 Satisfação com a chefia**

Em relação a dimensão *Satisfação com a chefia*, que compreende o contentamento com a organização, a capacidade profissional do chefe, o interesse pelo trabalho dos subordinados, as gestoras têm uma percepção de que as suas colaboradoras acreditam no potencial das empresárias, vendo-as como inovadoras e empreendedoras e consideram o relacionamento entre as lideranças e as subordinadas muito agradável:

Acredito que as consultoras nos veem como inovadoras e empreendedoras, o relacionamento entre o colaborador e chefia é muito agradável. – Sócia A.

Vejo o relacionamento entre a chefia e o colaborador é muito agradável, não existem intrigas. – Sócia B.

Acredito que as consultoras nos veem como inovadoras e empreendedoras, pois são muitos anos de empresa[...] – Sócia B.

No entanto, uma das sócias percebe que a empresa deve melhorar um pouco na organização e investir mais em tecnologia:

Quanto a organização a empresa tem um pouco a melhorar, o mundo está mudando[...]. – Sócia A.

#### **4.1.4 Satisfação com a natureza do trabalho**

Em relação a *Satisfação com a natureza do trabalho*, que trata do contentamento do colaborador despertado pelas tarefas, as empresárias destacam que para a maioria das colaboradoras o trabalho desperta interesse, pois hoje o salário varia conforme o comprometimento da equipe.

Uma das empresárias destaca que vender envolve um conjunto de etapas e concluindo todas as etapas é muito gratificante ver o cliente saindo satisfeito com o seu produto:

Acredito que na maioria das colaboradoras o trabalho desperta interesse, mas existe vários tipos de colaboradoras[...]. – Sócia A.

[...]é um conjunto de etapas, desde ao recebimento do cliente, a oferta da mercadoria, onde o consultor será de despertar um interesse, um desejo ao cliente[...]. – Sócia B.

Acredita que na maioria das colaboradoras o trabalho desperta interesse, mas existe vários tipos de colaboradoras[...]. – Sócia B.

#### **4.1.5 Satisfação com as promoções**

A *Satisfação com as promoções* trata do contentamento com o número de vezes que o colaborador já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção. Nesta dimensão as empresárias possuem a mesma opinião, como se trata de uma loja que somente possui uma filial, é muito difícil conseguir promover as colaboradoras, somente existirá esta possibilidade de abrirem uma nova filial:

Só podemos ter promoções se abirmos uma nova loja. – Sócia A.

[...]podemos ter promoções, se abirmos mas filiais. – Sócia B.

Uma das sócias destaca que para promover alguém é necessário ter as características compatíveis com o cargo:





Um gestor deve ter várias qualidades, não é tão simples promover alguém dentro das características desejáveis. – Sócia A.

Analisando as cinco dimensões a partir das respostas obtidas pelas sócias, percebeu-se uma similaridade nos resultados entre o que foi comentado por uma e pela outra. Conclui-se que as duas demonstram um relacionamento de sintonia quanto a visão de liderança e a uma percepção sincronizada também em relação as suas colaboradoras.

#### 4.2. RESULTADO E ANÁLISE EST

Os resultados da aplicação da EST às 15 colaboradoras são apresentados na Figura 2. Os escores variam de 1 a 3,9 indicam insatisfação, 4 a 4,9 indicam indiferença e 5 a 7 indicam satisfação.

Figura 2 - Índice de Satisfação no Trabalho

<b>Dimensão</b>	<b>Escore obtido</b>	<b>Índice de Satisfação</b>
Satisfação com os colegas	5,28	Satisfação
Satisfação com o salário	4,16	Indiferença
Satisfação com a chefia	5,29	Satisfação
Satisfação da natureza do trabalho	4,93	Indiferença
Satisfação com as promoções	4,48	Indiferença

Fonte: elaborada pelas autoras (2017).

A dimensão que apresentou o maior índice de satisfação é a *satisfação com a chefia* (5,29), significando que as colaboradoras estão satisfeitas com a empresa, reconhecem a capacidade profissional das empresárias e veem um interesse das sócias nas suas colaboradoras. Segue-se a dimensão *satisfação com os colegas* (5,28), que demonstra que a equipe trabalha em cooperação, existe uma amizade entre as colaboradoras e o relacionamento entre as colegas é muito bom.

As demais dimensões – *Satisfação com o salário*, *Satisfação com a natureza do trabalho* e *Satisfação com as promoções* – apresentaram índices de Indiferença. Nestas três dimensões que apresentam índice de indiferença, a *satisfação com a natureza do trabalho* é a dimensão que talvez pelo fato que corresponde a questões que despertem interesse pelas tarefas, tais índices de indiferença nessa questão podem se referir à falta de satisfação da equipe.

Observou-se que as respostas que obtiveram índices de indiferença dentro das cinco dimensões analisadas, são pontos relevantes em relação a satisfação. Desta forma, essas questões requerem maior atenção como proposta de melhorias futuras entre relacionamento, líder e liderado para a motivação e consequente satisfação nas dimensões onde as respostas foram de indiferença.

#### 4.3 PERCEPÇÃO LÍDERES X EST

Analisando-se as respostas das sócias em comparação com os resultados da Escala de Satisfação no Trabalho, percebe-se que há congruência na dimensão *Satisfação com os colegas*, pois ambas as partes consideram a equipe muito boa para trabalhar e que trabalham em cooperação.

Na análise da dimensão *Satisfação com o salário*, por parte das colaboradoras apresenta um índice de indiferença. A percepção das sócias demonstra que o salário é algo que depende do esforço das vendedoras por serem comissionadas e, conseqüentemente, as vendas em maior



número terão resultados melhores na soma do salário, o que resulta em satisfação em relação ao salário e não indiferença conforme as respostas das mesmas.

Na dimensão *Satisfação com a chefia*, a percepção das sócias está alinhada à da equipe, pois as colaboradoras percebem as chefias como profissionais capacitadas e que possuem contentamento com a organização. Já as empresárias também se consideram inovadoras empreendedoras e que veem o lado humano na organização.

Na análise da dimensão *Satisfação com a natureza do trabalho*, percebe-se certa divergência, pois a escala resultou em índice de Indiferença, já as sócias acreditam que o trabalho desperta interesse nas funcionárias. Esse é certamente um ponto que merece atenção das gestoras, com vistas à melhoria.

Na dimensão *Satisfação com as promoções*, houve alinhamento entre as percepções, pois as colaboradoras mostraram um índice de indiferença, e as sócias também acreditam que a única possibilidade de promoção está vinculada à abertura de mais filiais.

#### 4.4 DIRECIONAMENTOS PROPOSTOS

Investigar satisfação no trabalho, conforme destaca Siqueira (2011, p. 261) compreende “avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos”.

Nesse sentido, Walger, Viapiana e Barboza (2014) sugerem aos gestores para aumentar os níveis de satisfação, ações como alterar o ambiente de trabalho, promover maior autonomia, reduzir cargas excessivas de trabalho, incluir práticas para redução do conflito entre família e trabalho, promover integração entre colegas e grupos de trabalho, flexibilizar horários e utilizar recompensas como remuneração variáveis, prêmios, etc.

Com base na revisão teórica sobre o tema e a partir da análise da percepção das sócias e do Índice de Satisfação no Trabalho apresentado pela equipe, as autoras do estudo apresentam algumas sugestões de direcionamentos:

- a) satisfação com o salário: sugere-se que as sócias avaliem a possibilidade de incluir alguns benefícios (salário indireto), como por exemplo bonificação para quem não faltar ao trabalho, participação nos resultados, dia “D”(maior vendas de blusas). Verificar a percepção de cada colaboradora em relação à satisfação com o salário, além da possibilidade de agregar um seguro de vida ou plano de saúde.
- b) satisfação com a natureza do trabalho: sugere-se que as sócias busquem formas de motivar a equipe, como por exemplo: palestras sobre motivação, técnicas de vendas, comemorar cada conquista (comemorar cada venda importante), utilizar frases de impacto e incentivo nas reuniões, reforçando e estimulando a autoestima do grupo;
- c) satisfação com as promoções: sugere-se dia de folga para a colaboradora que mais vender, bonificação por tempo de trabalho, no dia do vendedor dar um mimo para cada colaborador, almoço com a liderança para quem mais vender durante a semana ou passeio em cidades turísticas para a colaboradora que mais vender durante o mês.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As lideranças percebem a importância da satisfação, com isso o investimento nas pessoas tem apresentado melhores resultados para as empresas de um modo geral, pois todo o colaborador valorizado pela organização tende a dar o seu melhor, pois se percebe a



reciprocidade da mesma. É uma das formas de demonstrar essa valorização é ter foco no bom relacionamento com os seus colaboradores respeitando as suas individualidades e capacidades.

A satisfação no trabalho é um assunto muito requisitado nas organizações, está ligado a resultados positivos tanto no campo profissional como pessoal dos colaboradores. Os estudos sinalizam que um colaborador satisfeito tende a ser mais produtivo e desempenhar suas funções com mais interesse.

O objetivo geral deste artigo consistiu em identificar a percepção da liderança sobre a satisfação da equipe, numa loja de varejo de uma pequena cidade da serra gaúcha. A análise das respostas das entrevistas com as gestoras, comparadas aos índices de satisfação apurado a partir da escala EST (SIQUEIRA, 2011), permitiu identificar congruência nas dimensões *satisfação com os colegas, satisfação com a chefia e satisfação com as promoções*, uma vez que a apresentação do resultado da satisfação com as promoções apresentou um índice de indiferença. Por outro lado, os resultados apresentados no estudo sugerem a necessidade de novas pesquisas a fim de obter mais resultados comparativos que possam enriquecer o conhecimento.

A partir dos resultados, foram apresentadas sugestões de direcionamentos estratégicos, sem a pretensão, no entanto, de esgotar as pesquisas sobre o assunto, que podem contribuir, não apenas para a organização em estudo, mas com a comunidade acadêmica.

Como limitação do estudo, pode-se citar o restrito universo de pesquisa (quinze sujeitos), o que pode ter sido um fator de viés nos resultados. Como sugestão para estudos futuros, sugere-se uma pesquisa com uma amostra mais ampla de indivíduos para obter melhores resultados comparativos ou um estudo para individual para cada loja.

Por fim, o resultado do estudo buscou o entendimento mesmo que dentro de um universo restrito utilizado na pesquisa que a motivação e a satisfação no trabalho é de extrema relevância para acadêmicos, pesquisadores e líderes.

## REFERÊNCIAS

- ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 24.
- BATISTA, Nívea Patrícia de Oliveira; KILIMNIK, Zélia Miranda; REIS NETO, Mário Teixeira. Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. *NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 6, n. 3, 2016. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/24>>. Acesso em: 04 abr. 2017.
- BEER, Michael; WALTON, Richard E. Como gerenciar o contrato psicológico. In: VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 19-36. (Coleção Harvard Business Review).
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522467570/pageid/4>>. Acesso em: 20 out. 2017..
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



DANIEL, Mc Carl; GATES, Roger. *Pesquisa de marketing*. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DUTRA, Sydnei. Apresentação. In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson M. (Org.). *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva, 2006. Apresentação . p. XVII. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502088306/pageid/17>>. Acesso em: 20 out. 2017.

FIGLIOLI, José Osmir. *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2013.

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

GAUDÊNCIO, Paulo. *Superdicas para se tornar um verdadeiro líder*. São Paulo: Saraiva, 2007.

HELLER, Robert. *Como motivar pessoas*. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 1999.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 61.

HUNTER, James. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 19. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAWLER, E. F.; PORTER, L. W. O efeito do desempenho na satisfação do trabalho. In: LOBOS, J. A. (Org.). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1978. p. 119-130.

MARINHO, Robson M.. Liderança em teoria e prática. In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson M. (Org.). *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 1. p. 9-22. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502088306/pageid/35>>. Acesso em: 20 out. 2017.

MARTINS, G. A. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO E CASTRO, Luis Alberto Marcondes Homen de et al. Expectativas e satisfação dos alunos de graduação em administração da FEA-USP/SP em relação aos estágios. *REGE Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 61-76, 2007.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MOU, Robson. *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2004.

SIQUEIRA, Mirlene Matias. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Matias. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto





Alegre, Artmed, 2011. Cap. 16. P. 259-268. Disponível em: <  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536314945/pageid/258>>. Acesso em: 20 out. 2017.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA Mariana M. *Motivação e satisfação no trabalho*: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba, Intersaberes, 2014 Disponível em: <  
<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544301159/pages/5>>. Acesso em: 24 out. 2017.