

# O DESAFIO NA CONTEMPORANEIDADE DAS ORGANIZAÇÕES EM MANTER SEUS COLABORADORES SATISFEITOS

**André Saloum Simom<sup>1</sup>**

**Dienerson Mozer<sup>2</sup>**

**Douglas Pereira Costa<sup>3</sup>**

**Ednea Zandonadi Brambila Carletti<sup>4</sup>**

## RESUMO

Esta pesquisa tem como finalidade construir e demonstrar hipóteses sobre o evidente problema presentes nas organizações atuais: A dificuldade em manter seus colaboradores satisfeitos, bem como aprimorar as ideias e fundamentar as teorias acerca do tema abordado. Trata-se de uma pesquisa básica, com procedimentos bibliográficos e abordagem qualitativa. Nota-se que as organizações devem oferecer ambiente propício aos seus funcionários a fim de minimizar os problemas causados pela insatisfação e com isso garantir que a vantagem competitiva seja retida e utilizada da melhor forma no mercado atual.

**Palavras Chave:** Motivação, Satisfação no Trabalho

## ABSTRACT

This research aims to build and demonstrate hypotheses about the evident problem present in current organizations: The difficulty in keeping its employees satisfied, as well as improving the ideas and founding theories about the topic addressed. It is a basic research, with bibliographic procedures and a qualitative approach. It is noted that organizations must offer a favorable environment to their employees in order to minimize the problems caused by dissatisfaction and thereby ensure that the competitive advantage is retained and used in the best way in the current market.

**Keywords:** Motivation, Job Satisfaction

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela Faculdade Multivix Cachoeiro de Itapemirim.

<sup>2</sup> Graduando em Administração pela Faculdade Multivix Cachoeiro de Itapemirim.

<sup>3</sup> Graduando em Administração pela Faculdade Multivix Cachoeiro de Itapemirim.

<sup>4</sup> Mestre em Ciência da Informação pela PUC-Campinas. Especialista em Informática da Educação pelo IFES. Graduação em Pedagogia pela FAFIA. Professora da Faculdade Multivix Cachoeiro de Itapemirim.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado globalizado e competitivo obriga que organizações que visam o sucesso, identifiquem as variáveis responsáveis por manter níveis ótimos de satisfação de seus colaboradores. Esse sucesso está proporcionalmente ligado à importância dada por cada organização no que tange a auxiliar os colaboradores a se desenvolverem, de modo que valorizem seu trabalho e a organização da melhor forma, bem como, identificar insatisfações dos colaboradores que podem ser melhoradas.

Para Siqueira (2008), investigar essa satisfação significa avaliar como os retornos fornecidos pela organização sendo em forma de salários e promoções, a convivência com os colegas e as chefias, as realizações das tarefas, proporcionam ao colaborador sentimentos gratificante.

No entanto, segundo Wagner III (2000), a insatisfação do colaborador pode trazer para organização efeitos importantes que precisam da devida atenção, tais como absenteísmo e elevado grau de rotatividade, o que acaba prejudicando a organização e ao mesmo tempo causando uma sobrecarga aos demais funcionários.

Segundo Marques (2020), uma pesquisa realizada pela Catho, empresa de recrutamento, mostrou que 92% dos brasileiros desejam mudar de emprego em 2020. Baseando-se em índices de satisfação de colaboradores no ambiente organizacional este estudo visa identificar os principais agentes estressores presente nas organizações que causam os mais variados problemas, tanto para o colaborador quanto para a organização, relacionados à insatisfação no ambiente de trabalho.

O objetivo geral deste estudo é demonstrar os impactos da não valorização do capital humano, no que tange a satisfação, tanto ao colaborador quanto a organização como um todo, tornando os objetivos cada vez mais difíceis de serem alcançados por ambas as partes.

No cenário atual do mercado globalizado, o capital financeiro passou a não ser mais o principal recurso dentro de uma organização dando lugar ao capital humano, ou seja, as pessoas se tornaram os principais parceiros das empresas evidenciando o

papel estratégico importantíssimo que uma boa gestão de recursos humanos deve ser capaz de desenvolver.

Sendo assim, faz-se necessário tanto de modo acadêmico quanto para auxílio a administradores e futuros gestores entender o que motiva e mantém os colaboradores satisfeitos no ambiente onde estão inseridos, aplicando os conhecimentos adquiridos em sala a fim de relacionar a ligação dos objetivos específicos com a qualidade e produtividade organizacional.

Para tanto, foi utilizado procedimento de pesquisa científica do tipo bibliográfica e conforme Dalberio e Dalberio (2009) destacam, esse tipo de pesquisa tem a vantagem de possibilitar, sem muitos custos, o acesso do pesquisador a uma amplitude de fontes. Possui natureza básica e uma abordagem segundo Oliveira (1997) qualitativa, pois esta não se utiliza de nenhum método ou técnica estatística no processo da pesquisa, o pesquisador utiliza o ambiente natural como fonte de pesquisa para a obtenção dos dados. A pesquisa se torna descritiva ao passo que expõe com detalhes o maior numero possível de elementos observados na área de estudo.

## **2 DESMISTIFICANDO A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

A palavra motivação deriva-se da junção de *móvil*, que significa mover, com *ções*, que significa ação. Pierón (1969) define em seu dicionário de psicologia a motivação no sentido psicológico, como um fator psicológico, consciente ou não, que predispõe o indivíduo a efetuar certas ações ou a tender para certos objetivos específicos.

Segundo Dicio (2020) motivar a ação trata-se do ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (*móvil* + *ções*). Motivar – Dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, conferencia, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo – causa, razão, Fim, Intuito.

De acordo com Maximiano (2000), a palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou

comportamento humano. Portanto motivação pode ser definida como um motivo que leva a ação é tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento.

Ainda segundo Maximiano (2008), a palavra motivação provém do latim *motivus*, *movere*, que significa mover, e se traduz no conjunto de razões e motivos que levam as pessoas a algum tipo de ação ou comportamento.

Robbins (2007) define motivação como uma disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização e também de satisfazer alguma necessidade individual, a motivação é formada por três elementos fundamentais que são a persistência, a intensidade do esforço e a direção, e devem ser canalizados e orientados em ações benéficas à empresa.

Segundo Vazzoler (2016) a motivação no trabalho se tornou hoje uma das principais preocupações dos líderes, gestores e principalmente do setor de Recursos Humanos de qualquer organização, pois é notório que está diretamente ligado ao rendimento do colaborador e assim influenciando no alcance dos objetivos e no rendimento organizacional.

Zanelli, Andrade e Bastos (2004) destacam que os psicólogos afirmam que as diferenças de comportamentos individuais das pessoas são decorrentes do processo denominado motivação. No ambiente de trabalho isso não é diferente, sendo assim esse processo é responsável também pela maioria das condutas individuais no ambiente de organizacional, o que torna importante a compreensão deste fenômeno, que pode ser visto pela ótica de várias teorias administrativas.

Já Chiavenato (2003) nos fala que a motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. A Administração científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Toda a Abordagem Clássica da Administração se alicerçava nessa estreita teoria de motivação. A Experiência de Hawthorne teve mérito de demonstrar que a recompensa salarial mesmo quando em bases justas ou generosas não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho.

Motta e Vasconcelos (2006) apresenta em seu trabalho a teoria da hierarquia das necessidades. Desenvolvida pelo psicólogo americano Abraham Maslow, que definiu a também chamada teoria das necessidades como sendo as 5 necessidades principais e hierárquicas do ser humano e as montou em formato de pirâmide.

Figura 1: Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: Robbins (2007, p.133)

Para Maslow, segundo Rodrigues (1999), as necessidades de um nível superior só aparecem quando as inferiores estiverem satisfeitas, porém não é preciso que uma necessidade esteja completamente satisfeita antes da próxima surgir, ela pode estar parcialmente satisfeita.

Robbins (2007) completa e destaca que de acordo com a teoria de Maslow, as pessoas são movidas por uma busca constante para satisfazer alguma necessidade, e isso faz com que as pessoas se motivem e voltem seu comportamento rumo ao alcance dessa necessidade não satisfeita.

A pirâmide descrita por Maslow (Figura 1) demonstra as diferentes necessidades de cada indivíduo de maneira hierárquica e conforme sua probabilidade e serão apresentadas a seguir:

Na base da pirâmide estão necessidades de nível mais baixo, conhecidas como necessidades fisiológicas ou básicas e estão contidas necessidades como alimento, repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Classificam-se no segundo nível as necessidades de segurança relacionadas geralmente com um ambiente social seguro, risco físico, segurança no emprego, privações. O terceiro nível é composto pelas necessidades sociais que são necessidades de afeto e amizade, ter a sensação de fazer parte de um grupo de pessoas, dar e receber amor (ROBBINS, 2007).

No quarto nível está a necessidade de estima, neste nível incluem a necessidade de autoestima e a estima por parte de outras pessoas onde existe a necessidade do indivíduo ser respeitado pelos demais, com prestígio e reconhecimento (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

No topo da pirâmide está o quinto nível que é a necessidade de auto realização ou de crescimento que é o alcance que o indivíduo tem de seu próprio potencial e auto desenvolvimento, é ser aquilo que se pode ser, o indivíduo atinge realização pessoal (ROBBINS, 2007).

Motta e Vasconcelos (2006) consideram que o processo de suprir as necessidades descritas por Maslow pode ser alternado e não seguir sempre um caminho linear visto que estas necessidades podem alternar e/ou variar o grau e a intensidade de acordo com cada indivíduo e o meio onde ele está inserido.

Também conhecida por Teoria da Higiene-Motivação, essa teoria foi desenvolvida pelo psicólogo americano Frederick Herzberg em 1968, e segundo Motta e Vasconcelos (2006), tendo influência de Maslow, Herzberg explica que existem fatores higiênicos ou extrínsecos, que estão ligados diretamente às condições físicas do ambiente de trabalho, políticas organizacionais, salários, benefícios, relações pessoais, estilo de supervisão, entre outros, e os fatores motivacionais, que são fatores intrínsecos, são relacionados à aquilo que a pessoa faz, ou seja, ao conteúdo do cargo, dessa forma, afirma que não basta apenas boas condições de trabalho para

deixar o colaborador motivado, mas é necessário também que este esteja satisfeito com o que faz.

Assim, levando em consideração os pensamentos de Herzberg, os fatores que fazem o funcionário se sentir mais feliz e satisfeito são diferentes e separados daqueles que o levam a insatisfação, sendo dessa forma necessário motivar os funcionários de forma independente, um a um, para alcançar sua satisfação. (ÉPOCA, 2017)

## **2.1 Teoria do Reforço**

Desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner (1968), a Teoria do Reforço, conclui que as ações com consequências positivas sobre o indivíduo que as pratica tendem a ser repetidas no futuro, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado (ROBBINS, 2007).

Segundo Dubrin (2003), a Teoria do Reforço declara que o comportamento das pessoas pode ser influenciado e controlado através do reforço ou recompensa dos comportamentos desejados e ignorando as ações não desejadas ou castigo do comportamento não desejado que deva ser evitado na medida em que ela contribuiria para o desenvolvimento de sentimentos de constrangimento ou mesmo de revolta.

A Teoria do Reforço expõe, conforme Robins (2007), que recompensas ou reforços podem afetar o comportamento. A teoria não lida com estados internos como a motivação, então, de certa forma, essa é uma teoria não motivacional, ela explica o comportamento como função de experiências recompensadoras anteriores ou histórico de reforço. O comportamento é visto como uma resposta ao ambiente.

Assim, Robbins (2005) conclui dizendo que assim como as oportunidades de crescimento profissional, a remuneração, o relacionamento interpessoal e as tarefas realizadas, os processos motivacionais são extremamente importantes para a satisfação do colaborador no ambiente organizacional.

Ainda segundo Dubrin (2003), a teoria explica que a probabilidade da ocorrência de um determinado comportamento aumenta se for seguida por uma recompensa;

inversamente, a probabilidade de um comportamento diminuir se ele for seguido de punição, os comportamentos estabelecem-se por meio de associação do comportamento com o reforço, em outras palavras, as recompensas são contingentes na ocorrência de um comportamento em particular. Partindo desse ponto, conclui-se que atitudes relevantes para o desempenho aumentarão na medida em que forem recompensadas.

## **2.2 Teoria dos Dois Fatores**

Desenvolvida pelo psicólogo americano Frederick Herzberg (1968), a também conhecida como teoria da higiene-motivação conforme Mota e Vasconcelos (2006), sofreu grande influência de Maslow quando desenvolvida por Herzberg, explicando que os fatores extrínsecos ou higiênicos estão diretamente relacionados às condições físicas do ambiente organizacional, relações pessoais, benefícios, salários, estilo de supervisão e políticas organizacionais.

Levando em consideração os pensamentos de Herzberg, os fatores que fazem o funcionário se sentir mais feliz e satisfeito são diferentes e separados daqueles que o levam a insatisfação, sendo dessa forma necessário motivar os funcionários de forma independente, um a um, para alcançar sua satisfação. (ÉPOCA, 2017)

Herzberg desenvolveu a Teoria dos dois fatores para explicar o comportamento dos colaboradores em situação de trabalho e segundo ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, os fatores extrínsecos e os fatores intrínsecos (ROBBINS, 2007).

Segundo Chiavenato (2003), o trabalho era considerado uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, era necessário um grande apelo para prêmios e incentivos salariais, supervisão, políticas empresariais abertas e estimuladoras, ou seja, incentivos externos ao indivíduo em troca do seu trabalho.

Para Herzberg, segundo Chiavenato (2003), as pesquisas revelaram que quando os fatores extrínsecos são excelentes, eles apenas servem para evitar a insatisfação dos colaboradores; se por acaso aumentam a satisfação não são suficientes por conseguir

sustentá-la por muito tempo. Quando os fatores extrínsecos são deficientes, eles provocam a insatisfação dos colaboradores. Devido a essa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg os chamou de fatores higiênicos, pois eles apenas minimizam e/ou evitam a insatisfação, mas não são suficientes para alcançarem a satisfação do colaborador.

Herzberg ainda ressalta, segundo Chiavenato (2003), que os fatores extrínsecos e causadores de motivação são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas não possuem ligação com os fatores causadores pela insatisfação do colaborador. O contrário da satisfação do colaborador não é a insatisfação, mas sim a ausência da satisfação profissional. Por outro lado, o contrário da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação profissional.

Figura 2: Fatores motivacionais e fatores higiênicos

<b>FATORES MOTIVACIONAIS (SATISFACIENTES)</b>	<b>FATORES HIGIÊNICOS (INSATISFACIENTES)</b>
<b>Conteúdo do Cargo</b> <i>(Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)</i>	<b>Contexto do Cargo</b> <i>(Como a pessoa se sente em relação à sua empresa)</i>
1. Trabalho em si	1. Condições de trabalho
2. Realização	2. Administração da empresa
3. Reconhecimento	3. Salário
4. Progresso profissional	4. Relações com o supervisor
5. Responsabilidade	5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: Chiavenato (2003, p.334)

Maximiano (2000) compara que as teorias de motivação de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância. Os fatores higiênicos de Herzberg relacionam-se com as necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias (necessidades de estima e auto-realização).

### 2.3 Teoria das Relações Humanas

Conforme Silva (2000), o estudo comportamental, no que tange a organizações, teve um destaque inicial após os trabalhos de Elton Mayo e a escola de relações humanas,

especificamente após os experimentos de Hawthorn desenvolvidos pelo próprio Mayo na universidade de Harvard em meados de 1930. Na busca de compreender a influencia do fator “iluminação” ligado ao aumento da produtividade, os resultados obtidos revelaram um importante fator intrínseco gerador de motivação pelo trabalho em grupo.

Segundo Chiavenato (2003), a experiência proporcionou conclusões importantes. Dentre elas: O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do colaborador (conforme afirmava a Escola Clássica), e sim por padrões sociais e convívio grupal. Uma maior integração social no grupo de trabalho poderia proporcionar uma maior disposição na produção. Caso o colaborador apresente uma excelente condição física e/ou fisiológica de trabalho, porém não esteja integrado socialmente, a eficiência de produção sofreria impacto negativo devido ao distanciamento social.

Ainda segundo o autor, as atitudes do colaborador se apoiam totalmente no grupo. Eles não agem ou reagem de forma isolada, e sim como membros de um grupo. Um mero desvio desse padrão social causaria ao colaborador punições sociais ou morais dos colegas de trabalho, no intuito de se ajustar novamente aos padrões do grupo. Enquanto as normas sociais permanecerem intactas, o colaborador resistiria as mudanças para não se afastar do grupo.

Mayo, citado por Chiavenato (2003), ainda cita que a atitude dos colaboradores está condicionada aos padrões sociais. Os colaboradores que produzirem abaixo ou acima dos padrões socialmente determinados perderiam a consideração dos demais. Os colaboradores preferiam produzir menos (consequentemente ganhando menos) a colocar em risco as relações de amizade com os demais.

### **3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Satisfação e felicidade dos colaboradores vêm ganhando cada dia mais o interesse da gestão das organizações, pelo fato de estar diretamente e proporcionalmente ligados ao tão sonhado diferencial competitivo culminando na obtenção dos objetivos organizacionais. Spector (2003) diz que a satisfação está diretamente ligada à como

o colaborador se sente com relação aos muitos aspectos relacionados ao seu trabalho.

Machado (2016) nos fala que a motivação precisa ser a base visando o alcance da felicidade e satisfação do colaborador, pois afeta diretamente a sua vida pessoal. Portanto, quando a organização investe seu tempo e recursos a fim de promover a satisfação de seus colaboradores, é capaz de obter retorno em curto prazo e conseqüentemente reter seus melhores talentos.

Spector (2003) expõe que cada colaborador precisa se comprometer tanto com o desempenho individual, grupal e organizacional para que assim a organização consiga alcançar seus objetivos, além disso, explica que quando a organização dá condições e incentivo aos seus colaboradores, estes se auto-motivam e encontram a satisfação por si só.

A satisfação no ambiente de trabalho está entre os fatores que formam a chamada QVT ou qualidade de vida no trabalho, é considerada uma variável importante da área de comportamento organizacional (ROBBINS, 2007). O autor ainda define que tal satisfação é o conjunto de atitudes do indivíduo em relação ao trabalho que exerce. Ele considera que o homem possui uma reação ativa às situações de trabalho que não o satisfazem, deliberando atitudes de mudanças.

Para Siqueira (2008) investigar esta satisfação nas organizações, significa analisar o quanto os retornos obtidos pelo colaborador em forma de benefícios, salários e promoções, o quanto o convívio com a equipe de trabalho e as lideranças da organização, bem como as tarefas exercidas podem gerar sentimentos prazerosos e gratificantes.

Siqueira (2008) também afirma que a satisfação, depois dos anos 80 passou a ser entendida como atitude, porém existem definições que a entendem como a forma que as empresas se comprometem socialmente com o colaborador, proporcionando a este saúde e o bem estar e permitindo a avaliação deste comprometimento por parte da organização e os níveis de satisfação dos funcionários.

Para medir a Satisfação no Trabalho é utilizada a EST (Escala de Satisfação no Trabalho). Criada por Mirlene Maria Matias Siqueira, doutorado em psicologia na universidade de Brasília (1995). A escala possui itens que cobrem cinco cenários teóricos do conceito de satisfação e pode ser usada em sua forma completa de 25 itens ou na versão reduzida com 15 itens (SIQUEIRA, 2008). A EST utilizada nesta pesquisa é de versão reduzida com 15 itens.

Quando um funcionário está insatisfeito, começam a ocorrer uma série de fatos que levam a empresa a uma queda de rendimento, alguns deles seriam a queda de produtividade, o aumento no número de faltas ao trabalho, começam a acontecer mais erros, aumenta o numero de desentendimentos entre membros da equipe e de outros setores e culmina em um aumento da rotatividade, e isso tudo acaba gerando como consequência uma menor competitividade da organização no mercado (BLOG VR BENEFÍCIOS, 2018),

Machado (2016) ainda descreve outros benefícios onde a organização pode se beneficiar quando proporciona a satisfação de seus colaboradores: Produtividade aumentada, redução dos custos e *turnover*, engajamento dos colaboradores, melhora do clima organizacional e maior qualidade na produção.

Partindo desse pressuposto, Sena (2014) relata que quando os colaboradores de uma organização se encontram insatisfeitos, isso conseqüentemente vai acarretar em prejuízos, pois, se a organização não estiver atendendo as necessidades dos colaboradores, sejam elas quais forem, estes não vão desempenhar suas atividades da melhor forma possível e com a qualidade necessária, pois não terão satisfação ao fazê-las, assim aumentando as taxas de absenteísmo, aumentando a rotatividade e diminuindo o desempenho e a produtividade.

Spector (2003) salienta que funcionários que não gostam do que fazem, estatisticamente tem maiores chances de se ausentar do trabalho, e isso é confirmado por Robbins (2005) quando diz que o absenteísmo tem relação direta com a insatisfação do colaborador, pois estes têm mais facilidade e vontade de se ausentar, e que isso por conseqüência acarreta em menor produtividade, pois, quando o colaborador falta ao serviço, suas atividades deixam de ser executadas, gerando

acumulo de trabalho à ser realizado pelos funcionários presentes, diminuindo o ritmo de execução e assim a produção final do dia, causando prejuízo à organização.

Quanto ao problema da rotatividade, o mesmo autor diz que funcionários insatisfeitos têm maior chance de deixar seu emprego, e Sena (2014) reforça isso dizendo que é muito mais fácil para qualquer organização manter por mais tempo em sua equipe funcionários mais motivados e mais satisfeitos, podendo assim, utilizar o custo que teria em novas contratações para melhorar as condições de trabalho dos colaboradores que ali já estão.

Para Gomes (2018) um alto índice de rotatividade ou turnover de funcionários tem como causa alguns fatores que acarretam em desmotivação e insatisfação dos seus colaboradores, estes podem ser a baixa remuneração, a falta de um plano de carreira que vise o crescimento profissional do colaborador, a falta de reconhecimento, a falta de investimentos nos funcionários e por fim a ausência de um bom pacote de benefícios, que é essencial para a satisfação dos colaboradores.

Vazzoler (2016) salienta que fazer parte de um bom time dentro da organização onde exista respeito aos valores e a cultura da empresa, cooperatividade, e até amizade é um fator indiscutível com impacto direto e positivo na satisfação dos colaboradores. Devido a isso, o processo de recrutamento e seleção não deve focar somente na formação acadêmica, experiência em carteira e habilidades pessoais. Também é importante que se leve em conta a característica do grupo ao qual o novo colaborador estará inserido, de modo que desde o início, o relacionamento ocorra da melhor maneira possível.

Além disso, Gomes (2018) ainda salienta que estes os fatores citados acima, ao aumentarem o índice de rotatividade contribuem para gerar prejuízos para a empresa, pois gera um aumento de gastos, perda de produtividade, perda de conhecimento e vantagem competitiva que se vai com o funcionário e também perda de credibilidade pelo alto número de desligamentos.

Half (2017) afirma que cada colaborador em sua individualidade tem suas necessidades, não há como generalizar as necessidades igualmente para todos,

porém existem alguns fatores que afetam diretamente a satisfação do colaborador independente das diferenças em seus de objetivos, anseios e necessidades.

Segundo Siqueira (2008) a EST foi construída com a finalidade de aferir o grau de satisfação dos trabalhadores dentro do ambiente organizacional, levando em consideração cinco dimensões de satisfação:

- a) Companheiros de trabalho (satisfação com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento geral com os companheiros).
- b) Salário (Satisfação com ganhos financeiros em proporção com a carga de trabalho executada, com a capacidade para executar as tarefas, bem como o custo de vida e com os esforços para a realização dos procedimentos).
- c) Liderança (Satisfação com a organização como um todo e sua capacidade profissional nos setores de chefia, com seu interesse pelo trabalho desempenhado pelos empregados e convivência entre eles).
- d) Tarefas (Satisfação com o interesse despertado pelas atividades a serem exercidas, com o grau de absorção delas por parte do colaborador e com a variedade destas).
- e) Oportunidades de promoções (Satisfação com o número oportunidades que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem recebe estas oportunidades, com a política que empresa realiza promoções e com o tempo de espera por estas oportunidades).

Carvalho et. al (2006) descreve que um dos fatores que deixam o funcionário satisfeito no ambiente de trabalho é o salário, pois é o retorno por seu esforço e que ira suprir as suas necessidades mais básicas, este é um fator que junto com os benefícios podem causar tanto a satisfação quanto a insatisfação, devendo a organização trabalhar isso.

Outro fator é a relação com a chefia, este deve ter papel de líder e influenciar positivamente a equipe rumo ao alcance dos objetivos organizacionais e proporcionar motivação aos subordinados, assim motivado o colaborador poderá alcançar suas metas pessoais no trabalho, conseqüentemente as organizacionais. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL 2010)

Seguindo esta linha, os mesmos autores relacionam a satisfação com a oportunidade de crescimento e aperfeiçoamento proporcionado pela organização ao colaborador, assim, dizendo que trabalhos que forneçam oportunidade de treinamento, controle e independência trazem mais satisfação, dessa forma, o colaborador se sente mais importante e fundamental no processo.

Outro ponto importante que tem correlação com a satisfação do colaborador é o que diz respeito à qualidade de vida no trabalho (QVT), Chiavenato (2010, p.487) expõe que “a QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.”

Assim, o mesmo autor lista alguns fatores que devem estar presentes para que se tenha uma boa QVT no ambiente organizacional, e estes são parecidos ou relacionados aos mesmos fatores que contribuem para a satisfação do colaborador, sendo alguns deles a possibilidade de crescimento, o reconhecimento pelo resultado alcançado, o salário percebido, os benefícios recebidos, o relacionamento entre a equipe e a própria satisfação do colaborador, que tem como consequência a presença desses fatores e outros, sendo assim a ausência desses fatores levam a insatisfação.

### **3.1 Comprometimento Organizacional**

Segundo Siqueira (2008), o comprometimento da organizacional ocorre quando o colaborador sente-se responsável por uma determinada ação, a considera significativa, e devido a isso, crê que ela tem consequências importantes. Daí considera-se com total responsabilidade por tais consequências.

Para Bastos (1994), este comprometimento organizacional possui cinco possíveis abordagens:

a) Afetiva: O colaborador se identifica com a organização, com seus objetivos e almeja sempre estar presente na equipe visando a conquista desses objetivos. O autor ainda ressalta este comprometimento afetivo pode ser associado com um sentimento de lealdade, contribuição e prazer em fazer parte do time.

b) Instrumental ou calculativo: Comprometimento que ocorre em função dos custos pessoais e benefícios, geralmente ligados ao condicional de ser ou não um membro da organizacional. Bastos (1994) lembra que este tipo de comprometimento é gerado por um sistema de trocas e de expectativas entre o colaborador e a empresa, em fatores tais como salário, liberdade e status.

c) Social: relação que ocorre entre subordinação e autoridade. Nesse contexto, Bastos (1994) descreve esta abordagem do comprometimento, baseada no interesse em permanecer no atual emprego, pois o colaborador percebe a verdadeira relação entre subordinado e autoridade, e por isso, leva ao trabalho tanto uma orientação precisa para seus papéis que precisa desenvolver, quanto o conjunto de normas que cercam os modos corretos de autoridade.

d) Normativo: internalização de pressões normativas comportamentais inerentes aos colaboradores.

e) Comportamental: manutenção de certas condutas coerentes entre as suas atitudes e seus comportamentos. Para Bastos (1994), os colaboradores tornam-se comprometidos partindo de ações próprias, e acabam por formar uma cadeia de auto-reforço na qual cada comportamento é responsável por gerar novas atitudes culminando em comportamentos futuros na tentativa de manutenção de um círculo consistente e repetitivo.

Já Siqueira (2008), caracteriza os indivíduos em três diferentes dimensões: Colaboradores com um grande comprometimento afetivo permanecem na organização por vontade própria. Colaboradores com comprometimento instrumental permanecem na organização por necessidade, e colaboradores com forte comprometimento normativo permanecem porque eles se sentem na obrigação a isto.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Portanto, é fundamental que as organizações ofereçam um ambiente propício aos seus funcionários a fim de minimizar estes problemas causados pela insatisfação e com isso garantir que a vantagem competitiva seja retida e utilizada da melhor forma no mercado atual.

Redução de custos e maximização de lucros são fatores buscados a todo instante pelas organizações. Pessoas que antes eram vistas somente como recursos, hoje formam a principal fonte de desenvolvimento e crescimento das organizações. A valorização desta fonte importante, por meio da busca pela satisfação, reduz custos para organização e ao mesmo tempo interfere positivamente no desempenho e nos resultados individuais e organizacionais.

Dessa forma, é importante que as organizações se atentem para oferecer um ambiente de trabalho propício para seus colaboradores a fim de minimizar os impactos ocasionados pela insatisfação no trabalho, para que dessa forma consiga captar e reter os melhores talentos e consiga garantir vantagem competitiva frente aos concorrentes.

## 5 REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. PEPSIC - Periódicos Eletrônicos em Psicologia. **PEPSIC - Periódicos Eletrônicos em Psicologia**, 1994. ISSN 1413-389X. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X1994000100007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1994000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 23 jun. 2020.

BLOG VR BENEFÍCIOS. **Como a satisfação profissional afeta os resultados de uma empresa?** 2018. Disponível em: <https://blog.vr.com.br/satisfacao-profissional/>. Acesso em: 10 jun. 2020.

CARVALHO, A. B.; FERNANDES, J.; OLIVEIRA, L. T.; ZAMBERLAN, C. **Satisfação no trabalho**. Anais Jornada de Pesquisa Ulbra Santa Maria. Santa Maria, 2006.  
CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DALBERIO, O.; DALBERIO, M. C. B. **Metodologia científica: desafios e caminhos**. São Paulo: Paulus, 2009.

ÉPOCA. **5 fatores que deixam qualquer funcionário mais feliz**. 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/05/5-fatores-que-deixam-qualquer-funcionario-mais-feliz.html>. Acesso em: 22 jun. 2020.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Débora. **Como a rotatividade de funcionários pode prejudicar sua empresa**. 2018. Disponível em: <https://sambatech.com/blog/insights/prejuizos-rotatividade-de-funcionarios/>. Acesso em: 25 jun. 2020.

HALF, Robert. **Seis fatores para a satisfação dos funcionários**. 2017. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/dicas/seis-fatores-para-satisfacao-dos-funcionarios>. Acesso em: 25 jun. 2020.

MACHADO, Hendrik. **Por que a felicidade e satisfação dos funcionários são importantes?**. 2016. Disponível em: <https://www.pontomais.com.br/blog/felicidade-e-satisfacao-dos-funcionarios>. Acesso em: 22 jun. 2020.

MARQUES, Flávia. **92% dos brasileiros desejam novo emprego: Como reter talentos?**. [S. l.], 15 jan. 2020. Disponível em: <https://www.creditas.com/exponencial/reter-talentos/>. Acesso em: 19 out. 2020.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008

MEDEIROS, C. A. F. et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, p. 22, Janeiro/Fevereiro 2005. ISSN 1413-2311. <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/rt/captureCite/40696/25885>.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. D. **Teoria Geral da Administração**. 3ª rev. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

MOTIVAÇÃO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/motivacao/>. Acesso em: 18/05/2020.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do. **Metodologia da Pesquisa Científica: Teoria e Prática – Como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016.

OLIVEIRA, Silvío Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, tgi, tcc, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PIÉRON, Henri. **Dicionário de psicologia**. RGS, Globo, 1969

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

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

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

SENA, Nara. **Os impactos da insatisfação no trabalho sobre as organizações**. 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-impactos-da-insatisfacao-no-trabalho-sobre-as-organizacoes>. Acesso em: 08 maio 2020.

SILVA, Walmir Rufino. **Motivação no trabalho**. João Pessoa: Editora Universitaria / UFPB, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Satisfação no trabalho. São Paulo: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo; Saraiva, 2003.

VAZZOLER, Eric. **Motivação – Por que isto é importante?** 2016. Disponível em: <https://endomarketing.tv/motivacao/#.XtLgrlRKjIV>. Acesso em: 30 maio 2020.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.