

## RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E MATURIDADE DE EQUIPES: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DO SUDOESTE DO PARANÁ (BRASIL)

Sandra Martins Moreira

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Engenharia da Produção, Brasil  
(sandra@objetivath.com.br)

Luiz Alberto Pilatti

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Engenharia da Produção, Brasil  
(lapilatti@utfpr.edu.br)

Robson Luiz Montanari

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Engenharia da Produção, Brasil  
(prof\_robson@terra.com.br)

Claudia Tania Picinin

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Engenharia da Produção, Brasil  
(claudiapicinin@utfpr.edu.br)

Bruno Pedroso

Universidade Estadual de Ponta Grossa, Educação Física, Brasil  
(prof.brunopedroso@gmail.com)

### RESUMO

O presente estudo objetivou verificar a relação entre o nível de satisfação no trabalho e a maturidade das equipes de uma indústria de confecção de porte médio localizada no sudoeste do Paraná (Brasil) e a correlação com os dados demográficos dos colaboradores. O estudo utilizou-se da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) e da Escala de Maturidade de Equipes de Dyer em uma amostra composta por 113 colaboradores, com a análise estatística sustentada pelos testes de normalidade *Kolmogorov-Smirnov (K-S)*, testes de diferenças de grupos *Kruskal-Wallis* e *Mann-Whitney*, teste de confiabilidade (*Alfa de Cronbach*) e correlações (*Spearman*). Os resultados demonstraram a existência de correlação positiva e moderada  $r=0,471$  com  $p<0,001$  entre maturidade das equipes e satisfação no trabalho. Concluiu-se que a indústria estudada possui 36,36% das equipes satisfeitas com o trabalho, 54,54% das equipes indiferentes e 9,01% com insatisfação no trabalho, em relação a maturidade a indústria possui 36,36% das equipes com maturidade elevada e 63,64% com maturidade intermediária. Os dados demográficos dos respondentes apresentaram a existência de correlação significativa entre as variáveis idade e salário. A variável escolaridade apresentou diferença de média para satisfação com as promoções, quanto menor a escolaridade menor a satisfação com promoções.

**Palavras chave:** Satisfação no trabalho, Maturidade, Trabalho em Equipe

# 1 INTRODUÇÃO

O momento empresarial é marcado por grandes transformações tecnológicas e inovações produtivas que, de maneira geral, estão oportunizando mudanças significativas na forma de gerenciar pessoas. As organizações, impulsionadas ou conduzidas por essas transformações, precisam conciliar a gestão da inovação com a gestão dos talentos para não somente criar diferenciais competitivos pelo poder inovativo, mas também pelos resultados que colaboradores satisfeitos alcançarão com as inovações.

As alterações no ritmo de trabalho e a necessidade de constantes inovações industriais estão intimamente associadas. A necessidade de entendimento sobre o comportamento humano no atual e coletivo ambiente laboral tem caráter imperativo para viabilizar o sucesso de quaisquer inovações.

Em 1920 iniciaram os estudos sobre satisfação no trabalho e, segundo Steuer (1989), desde então vários conceitos e fatores que compõem o fenômeno foram discutidos. Alguns estudos relacionam satisfação no trabalho como estado afetivo, outros como cognitivo também entendido como atitude no trabalho e, outros ainda, apontavam a satisfação e motivação como sinônimos (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Whitman, Van Rooy e Viswesvaran (2010) defendem que satisfação é um estado afetivo e cognitivo gerado pela realização do trabalho. Para os autores, o estado afetivo refere-se aos sentimentos positivos e negativos que os trabalhadores vivenciam na realização do trabalho; e o estado cognitivo significa o que trabalhador pensa e sua interpretação do contexto do trabalho, que em termos práticos, é influenciado pelo estado psicológico que estimula suas atitudes perante o trabalho. Robbins (2009) apresenta pensamentos convergentes, enfatizando que o trabalhador, ao afirmar gostar do seu trabalho, está demonstrando sua atitude em relação a ele. Desse modo, mudanças no contexto do trabalho podem afetar o indivíduo e sua disposição.

O termo satisfação no trabalho também já foi confundido com as teorias motivacionais, como os estudos de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959). O entendimento distorcido prejudicou o desenvolvimento do tema e conseqüentemente de instrumentos de pesquisa, pois algumas teorias de satisfação explicavam a motivação humana e não a satisfação no trabalho (MARTINS; SANTOS, 2006).

Diversos estudos buscam identificar quais fatores geram a satisfação nos trabalhadores. Para Peiró (1997), os fatores mais usuais são a supervisão ou estilo de direção, condições de trabalho (psicológicas ou físicas), recompensas e reconhecimento através de retornos verbais. Tamayo (2000) destaca a satisfação como estudo multifatorial incluindo salário, benefícios, progresso na carreira, estabilidade no trabalho e quantidade de trabalho. Siqueira (2008) e Zanelli, Borges-Andrade e Basto (2014) apresentam os componentes multidimensionais do trabalho que desencadeiam satisfação ou insatisfação no trabalho: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com a natureza do trabalho.

É evidente que a satisfação dos recursos humanos no ambiente de trabalho está associada às necessidades individuais. Não obstante, o atual e moderno local de trabalho é permeado pela coletividade, e a satisfação das pessoas também é dependente da complexidade das relações coletivas que se estabelecem naturalmente no ambiente laboral, reforçando a fundamental importância do aprofundamento sobre o trabalho em equipe.

Para Marras (2009), quando os trabalhadores atuam em equipe e compartilham responsabilidades, estão mais propensos ao comprometimento e à busca por solução de problemas. Katzenbach e Smith (1994) associam o trabalho em equipe à maturidade, que por sua vez representa o funcionamento das equipes. Hensey e Blanchard (1986), ao discutirem a maturidade, associam a capacidade das pessoas para assumir responsabilidade e controlar seu comportamento.

A maturidade deve ser avaliada pelos gestores para que possam atuar de forma coerente com cada indivíduo. A constatação é de Hersey e Blanchard (1986), que associam o sucesso da relação líder e liderado ao nível de maturidade. Bejarano (2006), em abordagem semelhante, infere que a equipe com maior maturidade apresenta maior comprometimento entre os membros, maior responsabilidade nas tarefas e confiança entre eles, podendo alcançar melhores resultados.

Nesse contexto, o presente trabalho tem como objeto de estudo as equipes de uma indústria de confecções no Sudoeste do Paraná e define como objetivos: (i) identificar a relação entre o nível de satisfação no trabalho e a maturidade das equipes e, de forma adicional, (ii) compreender a relação entre as variáveis do perfil demográfico (idade, gênero, escolaridade, tempo de empresa e tipo de cargo ocupado) com o nível de satisfação e a maturidade das equipes.

## 2 METODOLOGIA

Conforme as classificações propostas por Gil (2008), esta pesquisa classificou-se como aplicada quanto a sua natureza e em relação aos objetivos exploratória com abordagem quantitativa. O delineamento definido para a pesquisa foi o levantamento.

Para o cálculo da amostra utilizou-se da fórmula de Triola (1999, p. 146), com grau de confiança de 95%, Valor Crítico ou  $Z = 1,96$ ; erro amostral ( $d$ ) de 4% (0,04);  $p$  e  $q = 0,5$ . O universo dos dados usado no cálculo foi 139 colaboradores, a amostra encontrada compreende a 113 empregados, distribuídos conforme a tabela 1.

**Tabela 1. População e Amostra**

Setores	População	%	Amostra	%
Acabamento	46	32%	36	32%
Costura	26	19%	22	19%
Bordado	7	5%	5	4%
Corte	7	5%	5	4%
Revisão	13	9%	11	10%
Geral	4	3%	3	3%
Administrativo	15	11%	12	11%
Loja	4	3%	3	3%
PCP – Planejamento e Controle da produção	4	3%	4	4%
Expedição	5	4%	3	3%
Liderança	9	6%	9	8%
Total	139	100%	113	100%

**Fonte:** Os autores (2017).

Os participantes foram escolhidos de forma aleatória, somente indicando o setor. A coleta de dados foi realizada pelos autores no mês de janeiro de 2017, distribuindo os questionários autoexplicativos, informando o objetivo da pesquisa e garantido o anonimato dos respondentes. Os questionários foram devolvidos diretamente para os pesquisadores que aguardaram o preenchimento.

O primeiro formulário utilizado para coleta de dados foi construído e validado por Siqueira (1995) *apud* Siqueira (2008), denominado por Escala de Satisfação no Trabalho (EST), dividido em cinco dimensões descritas no quadro 1. O construto de Siqueira (1995) apresentou *Alfa de Cronbach* superior a 0,8 em todas as dimensões, podendo ser utilizado em pesquisas e diagnósticos.

**Quadro 1. Dimensões e definições da EST**

<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com o salário	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 esforços feitos na realização do trabalho.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.
Satisfação com as promoções	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.

Fonte: Siqueira (2008, p.269).

Para Siqueira (2008) o conteúdo de cada dimensão parece contemplar com propriedade a definição teórica dos mesmos. O quadro 2 mostra as cinco dimensões e a divisão dos 25 itens que compõem o instrumento.

**Quadro 2. Divisão dos itens em cada dimensão**

<b>Dimensão: Satisfação com os colegas</b>	<b>Dimensão: Satisfação com o salário</b>
1 Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho;	5 Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho;
6 Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim;	8 Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional;
14 Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho;	12 Com o meu salário comparado ao custo de vida;
17 Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho;	15 Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa no final de cada mês;
24 Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho;	21 Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho;
<b>Dimensão: Satisfação com a chefia</b>	<b>Dimensão: Satisfação com as promoções</b>
2 Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor;	7 Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam;
9 Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho;	11 Com a capacidade de meu trabalho absorver-me;
19 Com o entendimento entre eu e meu chefe;	13 Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço;
22 Com a maneira como meu chefe me trata;	18 Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho;
25 Com a capacidade profissional do meu chefe.	23 Com a variedade de tarefas que realizo;

Continuação...

<b>Dimensão: Satisfação com a natureza do trabalho</b>
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 a maneira como esta empresa realiza as promoções de seu pessoal;
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: Siqueira (2008, p. 272).

O instrumento avalia o quanto o indivíduo está satisfeito com cada item que compõe o instrumento, assinalando a resposta de 1 a 7 que significam: 1. totalmente insatisfeito; 2. muito insatisfeito; 3. insatisfeito; 4. indiferente; 5. satisfeito; 6. muito satisfeito e 7. totalmente satisfeito.

Para Siqueira (2008), o cálculo de cada escore médio é obtido somando-se os valores assinalados pelos pesquisados em cada um dos itens da dimensão e dividido pelo número de itens, ou seja, dividido por cinco. Para interpretação dos resultados, analisa-se de forma que, quanto maior o valor do escore médio, maior é o grau de satisfação do indivíduo com aquela dimensão do seu trabalho, conforme apresentado na tabela 2.

**Tabela 2. Classificação dos escores do instrumento EST**

<b>Faixa de valor</b>	<b>Classificação</b>
1,0 a 3,9	Insatisfeito
4,0 a 4,9	Indiferente
5,0 a 7,0	Satisfeito

Fonte: Siqueira (2008, p. 271).

O segundo instrumento aplicado foi o Maturidade de Equipes, desenvolvido por Dyer (1995), traduzido e adaptado por Bejarano (2006), que contém 15 questões. O instrumento é mensurado através da escala de Likert com cinco pontos, conforme por ser verificado na figura 1.

**Figura 1 – Exemplo de pergunta do instrumento com escala Likert de cinco pontos**

**1. Como você avalia o comprometimento dos membros da sua equipe em atingir as metas?**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Os membros da equipe demonstram comprometimento superficial		As pessoas trabalham para atingir as metas com as quais estão de acordo		Todos estão profundamente comprometidos em atingir as metas

Fonte: Adaptado de Bejarano (2006).

Da mesma forma que no instrumento anterior, os participantes da pesquisa não foram identificados ao responder a pesquisa. Apenas se fez a identificação das equipes pesquisadas. Por equipe, entendeu-se cada setor de trabalho da empresa.

A escala de Dyer (1995) *apud* Bejarano (2006) aponta o grau de maturidade dividido em três faixas, conforme visualiza-se na tabela 3:

**Tabela 3. Classificação dos escores do instrumento Maturidade da Equipe**

Faixa de valor	Classificação
1 a 2,75	Baixa
2,75 a 3,75	Intermediária
3,75 a 5,0	Elevada

Fonte: Dyer (1995) *apud* Bejarano (2006),

Na tabulação dos dados e análise dos resultados utilizou-se o programa IBM SPSS Statistics v.23, para obtenção das médias, desvio padrão, testes de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* ( $p < 0,05$ ), testes *Kruskal-Wallis*, teste de hipótese de *Mann-Whitney* para verificar as diferenças entre as médias dos setores, tipos de cargos, idades, estado civil, gênero e tempo de empresa, considerando significativas quando  $p < 0,05$ . Utilizou-se do teste de confiabilidade (*Alfa Cronbach*) e correlações de *Spearman* entre as dimensões do EST, maturidade de equipes e o perfil dos respondentes.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise preliminar corresponde ao perfil dos respondentes, construindo a partir dos dados de identificação contidos nos instrumentos da pesquisa, uma matriz de resultados para compreender as diferenças entre os perfis e os resultados obtidos em cada equipe. Os dados correspondem às variáveis gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo de empresa e tipo de cargo ocupado:

**Tabela 4. Perfil da amostra**

Variáveis e categorias	Freq.	%	Variáveis e categorias	Freq.	%
<b>Gênero</b>			<b>Tipo de Cargo</b>		
Feminino	97	86%	Operacional	84	74,3%
Masculino	16	14%	Administrativo	15	13,3%
			Técnico	5	4,4%
<b>Estado Civil</b>			Liderança	9	8,0%
Solteiro	26	23%	<b>Idade em anos</b>		
Casado	66	58%	Até 20 anos	11	9,7%
União Estável	19	17%	Entre 20 e 30 anos	48	42,5%
Divorciado (a)	2	2%	Entre 30 e 40 anos	40	35,4%
Viúvo (a)	0	0%	Entre 40 e 50 anos	14	12,4%
			Acima de 50 anos	0	0%
<b>Escolaridade</b>			<b>Tempo na Empresa</b>		
Ensino Fundamental	17	15,0%	Até 1 ano	17	15,0%
Ensino Médio Incompleto	20	17,7%	Entre 1 e 3 anos	37	32,7%
Ensino Médio Completo	67	59,3%	Entre 3 e 5 anos	29	25,7%
Ensino Superior Completo	7	6,2%	Entre 5 e 8 anos	19	16,9%
Pós Graduado (a)	2	1,8%	Acima de 8 anos	11	9,7%

Fonte: Os autores (2017).

Percebe-se que a grande maioria (86%) dos pesquisados são do gênero feminino, o que comprova a predominância feminina no setor de confecção descrita por Nunes e Campos (2006). Em relação ao estado civil, somando-se as pessoas casadas e aquelas que vivem em união estável, têm-se 75% do total. Em relação à escolaridade, 59% completou o ensino médio. Quanto ao cargo, 74% ocupam cargos operacionais e 13% cargos administrativo, enfatizando que a pesquisa ocorreu em uma indústria com amostra proporcional à quantidade de empregados por setor. Quanto à faixa etária, observa-se que há ligeira predominância da faixa etária de 20 a 30 anos com 42,5%, e entre 30 e 40 anos são 35,4%, demonstrando que é um grupo de trabalhadores jovens, e que 32,7% trabalham na empresa entre um e três anos. Percebe-se que a maior parte dos pesquisados possuem mais de três anos de empresa, totalizando 52,3%.

Na sequência calculou-se confiabilidade do instrumento desta pesquisa comparando com os resultados do instrumento original Escala Satisfação no Trabalho (EST). A tabela 5 apresenta o número de itens em cada dimensão e os índices de confiabilidade (*Alfa de Cronbach*) para as dimensões do instrumento original de Siqueira (2008) em relação aos dados desta pesquisa:

**Tabela 5. Confiabilidade dos fatores**

<b>Fatores</b>	<b>Número de Itens</b>	<b>Alfa de Conbach Original</b>	<b>Alfa de Conbach desta pesquisa</b>
Fator 1 – Satisfação com os Colegas	5	0,86	0,82
Fator 2 – Satisfação com o Salário	5	0,92	0,91
Fator 3 – Satisfação com a Chefia	5	0,90	0,84
Fator 4 – Satisfação com a Natureza do Trabalho	5	0,82	0,74
Fator 5 – Satisfação com as Promoções	5	0,87	0,83
Itens Maturidade	15	-	0,82

**Fonte:** Os autores (2017).

O instrumento EST apresenta índice alto de precisão, com *Alfa de Conbach* variando de 0,82 a 0,92. A presente pesquisa apresentou índice de confiabilidade para todas as dimensões do EST, incluindo a Escala de Maturidade de Equipes superiores a 0,70, resultado similar ao apresentado no instrumento original. Segundo Cronbach (2004), coeficientes iguais ou maiores a 0,70 indicam boa consistência interna. Para Hair Jr et al. (1995), coeficientes a partir de 0,60 são considerados aceitáveis.

Os resultados demonstraram-se aceitáveis, enfatizando que as cinco dimensões do instrumento EST e a Escala de Maturidade de Equipes apresentaram coeficiente acima das linhas de corte estipuladas.

Para definição dos testes a serem usados para tabulação e análise dos resultados, foi necessário identificar os tipos de dados disponíveis, classificados em normais (paramétricos) ou não normais (não paramétricos). Para obter este resultado, segundo Dancey e Reidy (2006), analisa-se a

quantidade de casos, distribuição linear dos dados, variâncias homogêneas, inexistência ou presença de poucos valores extremos (*outliers*). As variáveis foram submetidas ao teste de normalidade dos dados *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), considerando o índice de significância inferior a 0,05. Os resultados apresentados pelo teste (K-S) foram  $p \leq 0,05$  para todas as variáveis, sendo as mesmas classificadas como distribuição não normal. Como consequência, utilizou-se dos testes não paramétricos para o conjunto de dados.

Para melhor compreensão e detalhamento dos resultados, foi utilizada a classificação dos escores proposta por Siqueira (2008), na qual os resultados do instrumento Escala de Satisfação no Trabalho (EST) podem ser classificados em três faixas (satisfação, indiferente ou insatisfação), conforme apresentado na metodologia do estudo.

A tabela 6, apresenta as médias finais e as médias das cinco dimensões do instrumento EST (Colegas, Salário, Chefia, Natureza do Trabalho e Promoções), permitindo classificar as equipes conforme o nível de Satisfação no Trabalho:

**Tabela 6. Classificação das equipes em relação ao nível de satisfação no trabalho**

Equipes	Freq.	Dim. Colegas	DV	Dim. Salário	DV	Dim. Chefia	DV	Dim, N.Tra- balho	DV	Dim. Promo- ções	DV	Média Satisf.	DV	Classificação
Loja	3	6,53	0,5	5,40	0,53	6,07	0,42	6,00	0,60	5,87	0,42	5,97	0,42	Satisfeita
Administrativo	12	5,38	0,86	4,55	0,81	5,72	0,78	5,50	0,43	5,23	0,50	5,28	0,43	Satisfeita
Liderança	9	5,20	0,86	4,60	1,12	5,20	0,85	5,60	0,71	5,18	0,76	5,16	0,70	Satisfeita
Bordado	5	5,68	0,69	4,20	1,53	5,80	0,98	5,36	0,62	4,28	1,30	5,10	0,72	Satisfeita
Revisão	11	5,18	0,81	4,98	1,19	5,58	0,75	5,09	0,71	4,05	1,08	4,97	0,70	Indiferente
PCP	4	5,65	0,87	4,05	0,79	4,80	1,36	5,15	0,10	5,05	0,19	4,95	0,17	Indiferente
Geral	3	5,00	0,72	4,27	1,10	5,27	0,7	4,87	0,61	4,33	0,70	4,73	0,72	Indiferente
Corte	5	5,04	0,92	3,80	1,54	5,40	0,91	5,00	0,62	3,92	1,37	4,62	0,87	Indiferente
Costura	22	5,29	0,75	3,80	0,91	5,15	0,8	4,95	0,61	3,88	0,99	4,61	0,53	Indiferente
Acabamento	36	4,94	1,09	3,56	1,42	5,17	1,08	4,67	0,93	3,45	1,01	4,35	0,89	Indiferente
Expedição	3	5,00	1,25	2,33	0,31	4,20	0,60	4,60	0,60	2,60	0,69	3,77	0,23	Insatisfeita
Média p/ categoria	113	5,21		4,02		5,29		5,03		4,10		4,73		Indiferente

**Fonte:** Os autores (2017).

Os resultados finais apontam quatro equipes satisfeitas no trabalho, seis equipes com nível de indiferença em relação ao trabalho e uma equipe insatisfeita no trabalho (Expedição). Analisando todas as equipes como um grande grupo, os resultados apontam que a dimensão com maior média foi a Chefia, mostrando que dez equipes estão satisfeitas com a liderança recebida e somente a

equipe da Expedição apresentou resultado indiferente para a Chefia, sugerindo a necessidade de análise por parte da direção para compreensão dos motivos. A segunda maior média foi para dimensão Colegas que atingiu 5,21 na escala de 7,0. O resultado demonstra satisfação em todas as equipes, evidenciando que o relacionamento é um ponto forte. As dimensões Promoção e Salário foram classificadas como indiferente, ressaltando-se a necessidade de melhorias nestas dimensões, resultado similar aos estudos de Suehiro et al. (2008). As dimensões Promoção e Salário também foram as que obtiveram menor média de satisfação no estudo de Pereira (2005).

Na classificação final, todas as equipes juntas atingiram a média final de 4,73 pontos, resultado que sinaliza uma indiferença do grupo (nem satisfeito e nem insatisfeito), demonstrando a necessidade de implementação de ações para melhoria deste resultado.

Para análise, sem considerar os dados por equipe, agrupou-se os resultados sobre a satisfação no trabalho em faixas insatisfeito, indiferente ou satisfeito, conforme visualiza-se na tabela 7:

**Tabela 7. Agrupamento dos níveis de satisfação no trabalho por faixas de classificação**

Classificação	F. Colegas		F. Salário		F. Chefia		N. Trabalho		F. Promoções		Média	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Insatisfeito	6	5%	53	47%	10	9%	8	7%	50	44%	19	17%
Indiferente	35	31%	26	23%	28	25%	35	31%	25	22%	52	46%
Satisfeito	72	64%	34	30%	75	66%	70	62%	38	34%	42	37%

**Fonte:** Os autores (2017).

Em análise detalhada, a tabela 7 mostra que a dimensão Promoções obteve o segundo maior percentual 44% de insatisfação e 22% de indiferença, sugerindo a pertinência de que a empresa analise as políticas de promoções atuais ou divulgue-as de forma mais eficiente. Na média geral, 37% dos pesquisados estão satisfeitos no trabalho, 46% foram classificados com nível de indiferença na satisfação no trabalho, obtendo escores entre 4,0 a 4,9, e 17% do total de pesquisados se demonstraram insatisfeitos. Esse resultado sugere a necessidade de desenvolvimento, por parte da empresa, de atividades para melhorar o índice geral de satisfação dos seus empregados.

Além de conhecer o nível de satisfação no trabalho é de extrema relevância mensurar a maturidade das equipes para melhor gerenciamento destas. A tabela 8, tem com objetivo apresentar a mensuração do nível de maturidade das equipes: em baixa, intermediária e elevada, conforme apresentado na metodologia deste estudo.

**Tabela 8. Classificação do nível de maturidade das equipes pesquisadas**

Equipes	Membros	Média Maturidade	Desvio Padrão	Classificação Maturidade	Classificação Satisfação
Loja	3	4,47	0,27	Elevada	Satisfeita
Administrativo	12	4,25	0,45	Elevada	Satisfeita
PCP	4	3,95	0,53	Elevada	Indiferente
Bordado	5	3,84	0,48	Elevada	Satisfeita
Costura	22	3,71	0,61	Intermediária	Indiferente
Revisão	11	3,69	0,61	Intermediária	Indiferente
Liderança	9	3,64	0,6	Intermediária	Satisfeita
Corte	5	3,61	0,46	Intermediária	Indiferente
Acabamento	36	3,52	0,75	Intermediária	Indiferente
Geral	3	3,47	0,29	Intermediária	Indiferente
Expedição	3	3,00	0,81	Intermediária	Insatisfeita

Fonte: Os autores (2017).

Percebe-se que quatro das equipes possuem maturidade elevada e sete equipes apresentam maturidade intermediária. As duas maiores equipes, costura e acabamento, foram classificadas com maturidade intermediária, com média 3,71 e 3,52, e as duas menores equipes, geral e expedição, obtiveram as menores média de maturidade 3,47 e 3,0, respectivamente. Assim sendo, constata-se que o tamanho da equipe não influencia no grau maturidade.

Com a finalidade de verificar as correlações entre as variáveis, utilizou-se da classificação das correlações (*Spearman*) conforme teoria de Dancey e Reidy (2013), visando diferenciar os relacionamentos fortes, moderados ou fracos, mostrada na tabela 9:

**Tabela 9. Classificação das correlações**

Classificação	Forte	Moderada	Fraca	Inexistente
(p) <i>Spermann</i>	1 a 0,7	0,6 a 0,4	1 a 0,3	0

Fonte: Dancey e Reidy (2013)

A análise da correlação entre o nível de maturidade e a satisfação no trabalho apresentou o resultado do teste *Spermann* de  $r=0,471$  com  $p<0,001$ , demonstrando a existência de correlação positiva moderada com alta significância, permitindo aferir-se que, na medida em que aumenta a maturidade das equipes, a satisfação no trabalho também se eleva.

Em relação à existência ou não de correlações (r) e o nível de significância (p) entre as dimensões do EST e a média de maturidade das equipes, por meio do teste *Spermann*, obteve-se os dados expostos na tabela 10:

**Tabela 10. Correlação Spearman (r) e significância (p) das dimensões EST e maturidade**

atores		Salário	Chefia	N. Trabalho	Promoções	Média Maturidade
Dimensão Colegas	r	0,365	0,481	0,490	0,342	0,488
	p	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Dimensão Salário	r		0,478	0,577	0,607	0,279
	p		0,001	0,001	0,001	0,003
Dimensão Chefia	r			0,542	0,484	0,326
	p			0,001	0,001	0,001
Dimensão N. Trabalho	r				0,603	0,307
	p				0,001	0,001
Dimensão Promoções	r					0,404
	p					0,001

**Fonte:** Os autores (2017).

Percebe-se a existência de correlação (r) positivas e níveis de significância (p) em todas as correlações ( $p < 0,05$ ). Obteve-se correlações moderadas ( $p < 0,05$ ) nas seguintes dimensões: (i) chefia com colegas e salário; (ii) natureza do trabalho com colegas, salário e chefia; (iii) promoções com salário, chefia e natureza do trabalho; (iv) maturidade com colegas e promoções. Este resultado confirma que são grandezas diretamente proporcionais, igualmente aos achados de Pereira (2006).

A tabela 11, apresenta as correlações entre as dimensões do EST, maturidade das equipes e perfil dos respondentes.

**Tabela 11. Correlações (r) Spearman com (p) significâncias das dimensões do EST, maturidade e dados dos perfis dos respondentes**

		Colegas	Salário	Chefia	N. Trabalho	Promoções	Maturidade
Setor	R	0,17	0,289	0,072	0,362	0,495	0,159
	P	0,072	0,002	0,446	0,001	0,001	0,093
Gênero	R	-0,043	0,024	0,04	0,036	0,028	-0,041
	P	0,655	0,799	0,673	0,702	0,768	0,664
Idade	R	0,022	0,224	0,098	0,133	0,107	0,104
	P	0,815	0,017	0,301	0,004	0,261	0,274
Tempo de Empresa	R	0,075	0,179	0,051	0,321	0,269	0,194
	P	0,43	0,058	0,595	0,001	0,004	0,039

**Fonte:** Os autores (2017).

Embora tenha havido predominância de correlações fracas, algumas inferências podem ser realizadas. A correlação entre a variável setor e as dimensões salário, natureza do trabalho e promoções, demonstra que, conforme o setor, os indivíduos estão mais satisfeitos ou menos no trabalho. Correlação positiva fraca entre idade e salário, ou seja, aumentando a idade, a satisfação com a dimensão salário também tende a aumentar. Segundo Pereira (2006), que encontrou resultado semelhante em seu estudo, a explicação pela maior satisfação dos empregados com maior idade pode estar relacionada à diminuição das expectativas e uma certa acomodação com o passar do tempo.

Percebe-se que há correlação positiva fraca entre tempo de empresa e as dimensões natureza do trabalho, promoções e maturidade de equipes. Pode-se assim enfatizar que, conforme aumenta o tempo de empresa, os indivíduos tendem a gostar mais do trabalho que realizam, sentir-se mais satisfeitos com as promoções e adquirir maior grau de maturidade, resultado este similar ao encontrado por Pereira (2006). No entanto, destaca-se que a variável gênero não obteve correlação com nenhuma dimensão.

Realizou-se o teste *Kruskal-Wallis*, seguido do teste *Mann-Whitney*, para identificação dos grupos que apresentam diferenças significativas entre as médias das variáveis tipos de cargos e escolaridade, considerando os resultados significativos com  $p \leq 0,05$ . Para tal, elaborou-se as hipóteses: H0 como sendo as médias dos grupos iguais ( $p > 0,05$ ) e H1 como sendo as médias dos grupos diferentes ( $p < 0,05$ ), cujos resultados podem ser observados na tabela 12.

**Tabela 12. Comparação de médias dos grupos**

Identificação	Grupos	Dimensões	Valor (p)	Hipóteses e conclusão	Média	DV
Grupo 1	Cargos Operacional	Colegas	0,035	H0= médias iguais no grupo H1= médias diferentes no grupo	5,12	0,93
	Cargos Administrativo			<b>Conclusão: rejeita-se H0</b>	5,65	0,97
Grupo 2	Cargos Operacional	Salários	0,014	H0= médias iguais no grupo H1= médias diferentes no grupo	3,85	1,34
	Cargos Administrativo			<b>Conclusão: rejeita-se H0</b>	4,65	0,89
Grupo 3	Cargos Operacional	N. Trabalho	0,002	H0= médias iguais no grupo H1= médias diferentes no grupo	4,87	0,79
	Cargos Administrativo			<b>Conclusão: rejeita-se H0</b>	5,51	0,52
Grupo 4	Cargos Operacional	Promoções	0,000	H0= médias iguais no grupo H1= médias diferentes no grupo	3,74	1,10
	Cargos Administrativo			<b>Conclusão: rejeita-se H0</b>	5,33	0,53
Grupo 5	Cargos Operacional	Maturidade	0,001	H0= médias iguais no grupo H1= médias diferentes no grupo	3,62	0,67
	Cargos Administrativo			<b>Conclusão: rejeita-se H0</b>	4,20	0,44
Grupo 6	Cargos Operacional	N. Trabalho	0,016	H0= médias iguais no grupo H1= médias diferentes no grupo	4,87	0,79
	Cargos Liderança			<b>Conclusão: rejeita-se H0</b>	5,60	0,71
Grupo 7	Ensino Fundamental	Promoções	0,040	H0= médias iguais no grupo H1= médias diferentes no grupo	4,27	0,92
	E. Superior Completo			<b>Conclusão: rejeita-se H0</b>	5,23	0,64
Grupo 8	Ensino Médio	Promoções	0,004	H0= médias iguais no grupo H1= médias diferentes no grupo	3,90	1,13
	E. Superior Completo			<b>Conclusão: rejeita-se H0</b>	5,23	0,64

**Fonte:** Os autores (2017).

Na tabela 12, observa-se nos grupos 1 a 5 que os tipos de cargos (administrativo e operacional) apresentam diferença significativa em quatro dimensões: colegas, salário, natureza do trabalho e promoções. Os resultados apontam que as médias dos cargos administrativos foram significativamente maiores nas quatro dimensões, remetendo à percepção de que os empregados do setor administrativo estão mais satisfeitos que os operacionais. Acredita-se que este resultado está relacionado à variedade de atividades e ao sentimento de promoção recebido pelo empregado que atua nesta área.

Nota-se que no grupo 6 existem diferenças de satisfação entre os cargos operacionais e liderança na dimensão natureza do trabalho, sugerindo que as lideranças gostam mais do trabalho que realizam dos que os cargos operacionais.

Destacam-se diferenças significativas nos grupos 7 e 8. Os empregados com escolaridade menor (ensino fundamental e ensino médio) possuem, em média, satisfação menor com as promoções do que os empregados com ensino superior completo. Estes últimos demonstram receber mais oportunidades de promoção, concluindo que as promoções tendem a ocorrer em maior proporção para quem se demonstra qualificado para o mercado de trabalho, diferentemente do estudo de Suehiro et al. (2008), aonde se obteve correlação positiva entre escolaridade e natureza do trabalho, e não com promoções.

Neste sentido, os empregados com ensino fundamental obtiveram média maior que os empregados com ensino médio, provavelmente pelo fato de os primeiros possuem menor expectativa de promoção devido à sua baixa escolaridade, enquanto os que concluíram o ensino médio demonstram menor satisfação com as promoções, considerando que a grande parte atua na área de produção e, após a conclusão do ensino médio, acredita que mereça ter melhores oportunidades de trabalho. Este resultado comprova a explicação mencionada por Pereira (2005, p. 102), ao afirmar que “No início os jovens apresentam elevados índices de satisfação. Esse índice diminui a medida que a situação de trabalho não corresponde às expectativas iniciais”, fazendo referência à curva em U relacionada às expectativas de carreira dos jovens trabalhadores.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em relação à satisfação no trabalho infere-se que a indústria estudada possui 36,36% das equipes satisfeitas com o trabalho, apontando ao gestor que estão mais propícias à colaboração com os colegas, entendem e aceitam as políticas de promoção e salário, confiam na liderança atual e possuem maior relação com a natureza do trabalho no qual atuam.

Verificou-se que 54,54% das equipes estão indiferentes em relação à satisfação com o trabalho, ponto este que merece grande atenção dos responsáveis pela empresa, especialmente em relação às dimensões possuem apresentaram os menores escores, objetivando a reversão desse cenário. Observa-se também que várias equipes da área produtiva, tais como Corte, Acabamento, Expedição e Costura, entre outras da área administrativa, estão insatisfeitas com as dimensões salário e promoções, sugerindo a necessidade de revisão ou criação de políticas mais claras e assertivas para tais dimensões.

Uma equipe, que representa 9,01% do público investigado, apresentou resultado de insatisfação no trabalho, representando um ponto inicial a ser averiguado pelos gestores em relação à reavaliação da situação em que a equipe se encontra, visando compreender melhor os motivos desta insatisfação, visto que sob a ótica dos respondentes, são necessárias mudanças nas

dimensões relacionadas ao salário, chefia, natureza do trabalho e promoções.

Outro fator de grande relevância é o nível de maturidade das equipes, que está relacionado com a qualificação do empregado nas tarefas a serem desempenhadas e no relacionamento interpessoal. O estudo demonstrou que quatro equipes estão no nível elevado de maturidade, sinalizando que a estas pode-se delegar tarefas sem supervisão constante. As equipes com maior maturidade representam maior comprometimento e responsabilidade nas tarefas, bem como a confiança mútua, comportamento este que desejável em equipes de alta performance. Por outro lado, as demais sete equipes que apresentaram nível intermediário de maturidade, demonstram ao gestor que há necessidade de compartilhamento de informações, treinamentos e maior atenção no relacionamento interpessoal para com tais membros.

A correlação entre os dados demográficos e as dimensões do EST apresentaram resultados interessantes quando apontam a existência de correlação entre setor e satisfação em algumas dimensões, sinalizando que nos setores em que os empregados tiveram oportunidades de estudar e crescer na carreira, há maior incidência de satisfação no trabalho. O tempo de empresa demonstra maior aceitabilidade com as dimensões natureza do trabalho e promoções, e a idade está diretamente relacionada com a satisfação com salário. As variáveis gênero e estado civil não apresentaram correlação significativa com as dimensões do EST.

Conclui-se que o estudo apresenta dados relevantes para os gestores de equipes conhecerem melhor suas equipes, suas percepções sobre as práticas de gestão da empresa e apontam fundamentação teórica para embasar adequadamente as análises. Outrossim, constata-se que os objetivos da presente pesquisa foram alcançados haja vista que os achados contribuíram para gestão de pessoas através da análise do nível de satisfação no trabalho e da maturidade das equipes no contexto organizacional e a relação destes com melhores resultados. Entende-se que, na medida que as equipes adquiram maior satisfação no trabalho e níveis mais elevados de maturidade, tendem a aumentar sua performance.

## 5 REFERÊNCIAS

- BEJARANO, V. C. *Elementos Essenciais à Implementação de Equipes*: um estudo de caso da indústria de papel. 2006. 115f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR, Ponta Grossa.
- CRONBACH, J. L. My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures. *Educational and Psychological Measurement*, Jun, v. 64, n. 3, p. 391-418, 2004.
- DANCEY, C. P.; REIDY, J. *Estatística Sem Matemática para Psicologia*: usando SPSS para Windows. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAIR JR, J. F. et al. *Multivariate Data Analysis*: with readings. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores*: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. *The motivation to work*. New York: Willy, 1959.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *A força e o poder das equipes*, São Paulo: Makron, 1994.
- MARRAS, J.P. *Administração de Recursos Humanos*: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

- MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala da Satisfação no Trabalho. *Psico-USP (imp)*. vol.11, nº 2. Pp 195-205, 2006
- NUNES, J. H; CAMPOS, A. F. O setor de confecção em Goiânia: análise da relação entre trabalho doméstico e trabalho domiciliar. *Sociedade e Cultura*, Universidade Federal de Goiás. Goiania-Brasil, vol. 9, núm. 2, pp. 237-255. jul-dez, 2006.
- PEIRÓ, J. M. *Psicología de la organización*. Madri: UNED, 1997.
- PEREIRA, J. P.E. *A satisfação no trabalho: uma aplicação ao setor hoteleiro da Ilha de São Miguel*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo. Universidade dos Açores, Ponta Delgada, Portugal, f167, 2005.
- ROBBINS, S. P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- SIQUEIRA, M. M. M. Escala de Satisfação no Trabalho – EST. In: M. M. M. Siqueira e colaboradores, *Medidas do comportamento organizacional*. Cap. 16 Satisfação no Trabalho, pp. 265-274. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR. S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. pp. 300-330. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- STEUER, R. S. *Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, f 93,1989.
- SUEHIRO, A.C.B. et al. Vulnerabilidade ao estresse e satisfação no trabalho em profissionais do programa de saúde da família. *Boletim de Psicologia*, vol. LVIII, no. 129, p.205-218, 2008.
- TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração FEA-USP*, 35 (2), 37-47, 2000.
- TRIOLA, M.F. *Introdução à estatística*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- WHITMAN, D.; VAN ROOY, D.; VISWESVARAN, C. Satisfaction, Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: A Meta-Analysis of Collective Construct Relations. *Personnel Psychology*, Vol. 63, p. 41-81, 2010.
- ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTO, A.V.B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 616 p. 2014.