

Tipo de Artigo: Estudo de caso

SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO TRABALHO: estudo de caso com trabalhadores brasileiros

SATISFACTION AND (DIS)SATISFACTION AT WORK: a case study with brazilian workers

Recebido em: 14/05/2023

Aprovado em: 17/10/2023

Amilson de Araujo Durans (Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1656-4356>)
Docente Curso de Administração – Faculdade Santa Terezinha-CEST, São Luís, Maranhão, Brasil.

Fernanda Pinto Barros da Silva (Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-0253-4152>)
Acadêmica do Curso de Administração – Faculdade Santa Terezinha-CEST, São Luís, Maranhão, Brasil.

Keyliane Coelho Soares Costa (Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-4847-7723>)
Docente Curso de Administração – Faculdade Santa Terezinha-CEST, São Luís, Maranhão, Brasil.

Jurema Pereira Franco (Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-0482-1996>)
Docente Curso de Administração – Faculdade Santa Terezinha-CEST, São Luís, Maranhão, Brasil.

Faida Sandreanny Kran (Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-3128-6355>)
Docente e Coordenadora dos Cursos de Administração, Recursos Humanos e Logística da Faculdade Santa Terezinha-CEST, São Luís, Maranhão, Brasil.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10042373>

Autor para correspondência:

Amilson de Araujo Durans

Endereço: Av. Casemiro Junior, 12 - Anil, CEP: 65045-180, São Luís - MA. Fone: +55 (98)

3213-8014. E-mail: amilson.durans@cest.edu.br

Coordenação do Curso de Administração – Faculdade Santa Terezinha – CEST, São Luís, Maranhão, Brasil.

RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar quais fatores são determinantes para a satisfação e insatisfação do trabalhador no ambiente de trabalho. O estudo é qualitativo e exploratório e adota a Técnica do Incidente Crítico (TIC) e a Análise do Conteúdo. Para análise dos dados de duas amostras com 91 respostas válidas, cada, foi utilizado o software Atlas.ti 23 cujas respostas foram organizadas, categorizadas e relacionadas às temáticas liderança, clima organizacional e

cultura organizacional, emergidas por meio da análise de conteúdo. O método de amostragem utilizado foi o não probabilístico por acessibilidade. Foram analisados os incidentes críticos experimentados e relatados pelos trabalhadores, cujos achados sugerem que os aspectos determinantes para a satisfação são o bom exemplo da liderança, ambiente de trabalho saudável, benefícios e respeito aos direitos trabalhistas. Já os aspectos determinantes da insatisfação são assédio, salário, falta de reconhecimento e desvalorização.

Palavras-chave: Satisfação e Insatisfação no trabalho. Liderança. Clima organizacional. Cultura Organizacional. Técnica do Incidente Crítico. Técnica de Análise do Conteúdo. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This article aims to identify which factors are determinant for worker satisfaction and dissatisfaction in the work environment. The study is qualitative and exploratory and adopts the Critical Incident Technique (CIT) and Content Analysis. For data analysis of two samples with 91 valid responses each, the Atlas.ti 23 software was used, whose responses were organized, categorized and related to the themes leadership, organizational climate and organizational culture, emerged through content analysis. The sampling method used was non-probabilistic for accessibility. Critical incidents experienced and reported by workers were analyzed, whose findings suggest that the determining aspects for satisfaction are a good example of leadership, a healthy work environment, benefits and respect for labor rights. The determining aspects of dissatisfaction are harassment, salary, lack of recognition and devaluation.

Keywords: Satisfaction and dissatisfaction at work. Leadership, organizational climate. Organizational culture. Critical Incident Technique and Content Analysis Technique. People Management.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional precisa estar alinhada com as estratégias de gestão. É necessário que as organizações tenham como objetivo garantir benefícios para si e para os seus trabalhadores (Rozika; Dharma; Sitorus, 2018; Durans *et al.* 2021a, 2022).

Entender valores, crenças e normas vivenciadas e percebidas pelos trabalhadores dentro das organizações é essencial para promover um ambiente saudável de labor. Logo, a satisfação com o trabalho pode melhorar o resultado organizacional, gerar maior comprometimento e um bom clima organizacional (Callefi; Santos, 2022; Durans *et al.* 2022), sendo entendida como um fenômeno

individual desencadeado pela confirmação das expectativas (Macedo; Mainardes; Durans, 2021).

Nesse sentido, as organizações vêm se modificando na medida em que as mudanças tecnológicas, sociais, econômicas etc. avançam e influenciam a vida das pessoas e da sociedade. Desse modo, demonstra o quão importante é um ambiente saudável e comprometido em atender as necessidades dos trabalhadores, sendo primordial o papel da liderança para proporcionar um ambiente de bem-estar e satisfação (Aguinis; Jensen; Kraus, 2022; Nitã; Gutu, 2023).

O trabalhador precisa se sentir valorizado, motivado e incentivado para desenvolver um bom trabalho, visto que o sucesso da organização depende – dentre vários aspectos – de um empregado satisfeito (Nascimento; Brito, 2020; Potye; Moscon, 2022). Portanto, por justificativa teórica, esta pesquisa inova ao conectar três domínios, a partir de incidentes críticos relatados pelos trabalhadores como a liderança, a cultura organizacional e o clima organizacional (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018; Cantermi; Lizote, 2023). Por justificativa prática, oferece subsídios às organizações e gestores para que pensem no ambiente a ser proposto aos trabalhadores de forma que possam fortalecer sua cultura e clima organizacional (Aguinis; Jensen; Kraus, 2022; Durans *et al.* 2021a, 2022; Joo *et al.* 2021).

Logo, esta pesquisa visa responder à seguinte questão: quais fatores podem levar à satisfação e insatisfação do trabalhador no ambiente de trabalho? Assim, este estudo tem por objetivo identificar os fatores determinantes para satisfação e insatisfação do trabalhador no ambiente de trabalho na visão dos próprios trabalhadores. Tal investigação mostra-se oportuna às questões atuais de Gestão de Pessoas e Direito do Trabalho, principalmente, em relação à liderança, ao clima organizacional e à cultura organizacional.

2 MATERIAIS E MÉTODO

A pesquisa adotou a Técnica de Incidente Crítico (TIC) de Flanagan (1954) e a Técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2015). A TIC é considerada um método exploratório e qualitativo que permite, por exemplo, avaliar as percepções

dos respondentes sobre incidentes que consideram críticos em relação a aspectos positivos e negativos de uma temática. Já a análise de conteúdo permite a organização, categorização e relação dos dados aos construtos estudados (Durans *et al.* 2021b).

Dessa forma, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter qualitativo com a utilização de dados primários que teve como campo de estudo empresas brasileiras de todos os portes. A população-alvo foi composta por trabalhadores, resultando em duas amostras com 91 respostas válidas, cada. O método de amostragem utilizado foi o não probabilístico, pois não se conhece o total de indivíduos que fazem parte desta população, e por acessibilidade, ou seja, quem foi possível alcançar (Durans *et al.* 2021b).

O uso da TIC permite que os respondentes, em suas próprias palavras, possam expressar suas percepções e expectativas (Durans *et al.* 2021b), classificando-as com inferências relacionadas à satisfação e à insatisfação em relação ao ambiente de trabalho, permitindo uma categorização dos motivos mais significativos para a literatura de Gestão de Pessoas e Direito do Trabalho. Logo, através da inserção de duas perguntas abertas no questionário de pesquisa, os respondentes descreveram situações sobre suas experiências no ambiente de trabalho que resultaram em satisfação ou insatisfação com organização em que trabalha ou trabalhou.

A primeira pergunta do questionário autoaplicável pediu que os trabalhadores descrevessem com o máximo de detalhes possível suas experiências no ambiente de trabalho que resultaram em satisfação com a organização em que trabalha ou trabalhou. Na segunda pergunta pediu que os trabalhadores descrevessem com o máximo de detalhes possível suas experiências no ambiente de trabalho que resultaram em insatisfação com a organização em que trabalha ou trabalhou.

A coleta dos dados ocorreu entre os meses de dezembro de 2022 a maio de 2023 por meio do Google Forms, sendo o formulário enviado por e-mail e disponibilizado nas redes sociais. Foi informado aos respondentes que a participação era voluntária e que não haveria coleta de qualquer dado pessoal conforme dispõe a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados). Para a caracterização

sociodemográfica, foram elaboradas questões para coleta do perfil dos respondentes, como unidade da federação, ocupação, sexo, faixa etária de idade, e escolaridade. Para a validação do questionário foi realizado um pré-teste com 10 respondentes. Após os ajustes, o questionário foi disponibilizado ao público-alvo.

Quanto ao perfil sociodemográfico, 68% dos respondentes são do sexo masculino. 72% têm idades entre 26 a 35 anos e residem no Estado do Maranhão, sendo a amostra composta por respondentes de 14 Estados da Federação. Quanto à escolaridade, o ensino superior apresentou a maior participação, com 52%. Por fim, 51% dos respondentes trabalham em cargos diversos e 79% são de empresas privadas (ver Apêndice).

Para análise dos dados e classificação das respostas relacionadas aos fatores determinantes para a satisfação ou a insatisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho, foi utilizado o software Atlas.ti 23, considerando as frequências absolutas e respectivas frequências relativas (*fri*). A técnica de análise de conteúdo foi utilizada para avaliação de cada resposta em consonância com Durans *et al.* (2022b) ao considerarem que a coleta de dados qualitativos como parte da TIC pode fazer uso de uma variedade de métodos.

LIDERANÇA

Liderar é um processo que direciona o comportamento humano a fim de realizar um objetivo (Lopes & Leite, 2018). O foco do líder está relacionado ao alcance dos resultados esperados pela organização e seus trabalhadores (Chiu *et al.*, 2023; Sanguanwongs & Kritjaroen, 2023) visto que o líder é a força motriz da organização (Durans *et al.*, 2021a) responsável por direcionar o mais importante ativo, o capital humano (Silva, Paschoalotto; Endo, 2020).

Desta forma, o papel da liderança é considerado essencial para que os trabalhadores se sintam motivados. Logo, analisar os domínios da liderança tem sido o tema central quando se trata de estudos organizacionais (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018; Singh *et al.*, 2023).

Portanto, a liderança contribui para moldar o ambiente de trabalho e a construir uma cultura alinhada aos interesses da organização e de seus

stakeholders. Trata-se de um fator importante na implementação bem-sucedida de uma postura estratégica (Durans *et al.*, 2022).

Nesse sentido, os estilos de liderança devem ser considerados como uma variável importante no contexto organizacional, pois, são dinâmicos e podem influenciar e orientar a adequação do comportamento dos trabalhadores (Lunardi; Degenhart; Zonatto, 2019; Silva; Nunes; Andrade, 2019). Desta forma, com o passar do tempo o conceito de liderança foi tomando forma onde se destacam dois estilos de liderança, a transformacional e a transacional (Soardo; Fanton; Goulart-Junior, 2020).

Na liderança transformacional o líder tem como foco desenvolver, envolver e transformar a sua equipe de trabalho, por meio de estímulos, comunicação, valorização e visão (Soardo *et al.*, 2020). Este estilo de liderança proporciona engajamento, confiança e oportunidades de desenvolvimento para os trabalhadores (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018; Araújo; Motta; Souza; Costa, 2019).

Já a liderança transacional está conectada com relações contratuais, sejam elas implícitas e ou explícitas. Esse tipo de liderança pode ser compreendido como um relacionamento de trocas entre líderes e liderados (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018), onde o líder não age antes de o problema surgir e sim intervém de maneira corretiva, apenas quando o problema já aconteceu (Dias; Rocha; Grangeiro, 2022).

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é entendida como um campo amplo de estudo e definições, caracterizada por motivos comuns, valores, crenças, normas, identidade e interpretação ou significados que resultam de experiências e são transmitidos através de gerações (Potye; Moscon, 2022). Já no contexto organizacional, a cultura pode ser definida como conjunto de pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, estilos de liderança dominantes, linguagem, procedimentos e rotinas que atribuem significados para construir a identidade organizacional (Callefi; Santos, 2022; Cantermi; Lizote, 2023; Durans *et al.*, 2021a, 2022).

Cantermi e Lizote (2023) ressaltam que o estudo e a compreensão da cultura organizacional permitem exemplificar os resultados no nível organizacional e individual. A cultura desejada precisa estar alinhada às estratégias de gestão de pessoas trazendo ganhos à organização e seus trabalhadores (Rozika, Dharma; Sitorus, 2018).

É importante que o trabalhador se sinta motivado e seja incentivado a desenvolver um bom trabalho. O sucesso organizacional depende da satisfação e comprometimento desse trabalhador (Lopes; Leite, 2018).

Logo, é possível mensurar a satisfação do trabalhador considerando dentre distintas variáveis, as atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho. A partir dessa observação é possível analisar o nível de satisfação com a organização em que trabalha (Angelocci; Busnardo, 2020).

Nesse sentido, para o fortalecimento da cultura organizacional, Durans *et al.* (2022) sugerem algumas ações para que as organizações avaliem possíveis variáveis que tendem a interferir no dia a dia corporativo: a) avaliar como são estruturados os processos de gestão de pessoas; b) avaliar de que forma a cultura organizacional interfere nos resultados da organização e dos trabalhadores; c) focar na cultura da integridade: integridade é fazer o correto mesmo que ninguém esteja olhando! Isso tende a promover uma cultura organizacional forte e exemplar.

CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é caracterizado como valores que são atribuídos pelo trabalhador com relação às práticas e comportamentos vivenciados no ambiente de trabalho (Durans *et al.*, 2021a; Yamassake *et al.*, 2021). De igual forma, é definido como percepções coletivas dos trabalhadores a respeito de aspectos organizacionais, tais como, políticas, práticas e procedimentos. Logo, a abrangência teórica dessa temática, aliada à capacidade de avaliar características de fenômenos psicossociais complexos, como liderança, interações humanas, cultura e reconhecimento, torna ainda mais recorrente a temática nos estudos científicos (Santos *et al.*, 2019).

O trabalho, portanto, é uma das atividades mais valorizadas pela sociedade, por possibilitar ao homem prover meios para sua subsistência, dignidade, felicidade, status social e dar significado à sua vida (Durans *et al.*, 2022). Logo, o ambiente de trabalho tem forte relação com a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores (Paz *et al.*, 2020).

Desta forma, é necessário identificar o estado em que o trabalhador se encontra para compreender o comportamento que esse indivíduo pode ter ou apresentar no ambiente em que está inserido (Diogenes *et al.*, 2019). Assim, por meio da pesquisa de clima os gestores recebem feedbacks, conhecem as necessidades e realizam mudanças percebidas e descritas como primordiais pelos trabalhadores (Santos *et al.*, 2019) visto que o bom clima organizacional permite uma melhor interação entre a organização e o trabalhador, tendo um impacto direto em sua motivação e satisfação (Durans *et al.*, 2021a, 2022).

Nesse sentido, Durans *et al.* (2021a, 2022) sugerem que as organizações façam pesquisas internas, adequadas à sua realidade, que dentre amplas possibilidades, possam diagnosticar fatores que tendem a interferir no ambiente de trabalho no sentido de fortalecer o clima organizacional, questionando sobre os seguintes aspectos:

- Quais são as necessidades básicas, de saúde física e saúde mental dos trabalhadores?
- Qual sua situação em relação ao controle das finanças?
- Qual a situação das suas férias? Elas servem para o descanso!
- Qual sua forma de lazer e entretenimento?
- O trabalhador é realizado profissionalmente?
- O trabalhador participa ou participou nos últimos dois anos de treinamento sobre motivação, qualidade de vida no trabalho, cumprimento de metas, liderança, satisfação no trabalho, trabalho em equipe ou temas que possam interferir em suas atividades?.

Portanto, após a aplicação de uma pesquisa adequada ao porte da organização, a próxima etapa é avaliar os resultados e desenhar um plano de ação para sua implementação, monitoramento e principalmente, melhoria nos processos que podem impactar os resultados individuais e organizacionais. Nesse sentido, será possível proporcionar treinamentos que enriqueçam a cultura organizacional e melhore o clima no ambiente de trabalho, bem como o desenvolvimento das lideranças e dos trabalhadores, a diversidade, o respeito e iniba comportamentos contraproducentes (Durans *et al.*, 2021a, 2022).

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com os resultados da pesquisa aplicada junto a trabalhadores brasileiros, com respondentes de 14 Estados da Federação, os principais incidentes críticos destacados nas duas amostras (tabela 1), ilustram os domínios que emergiram a partir da análise de conteúdo, por exemplo, liderança, cultura organizacional e clima organizacional e que contribuem para o objetivo do estudo de identificar quais fatores são determinantes para a satisfação e insatisfação do trabalhador no ambiente de trabalho. Em relação às frequências da amostra (tabela 1), o tema da liderança manteve equilíbrio nas respostas, com variação de apenas 2% da insatisfação sobre a satisfação, com 17% e 15%, respectivamente. Já em relação à cultura organizacional, 56% dos respondentes consideraram que as empresas em que trabalham têm uma boa cultura organizacional, ensejando satisfação com o trabalho e com a empresa, em detrimento de 19% que relataram estar insatisfeitos. Quanto ao tema clima organizacional, o percentual de trabalhadores que relataram estar satisfeitos foi de 28% em detrimento de 64% que demonstraram estar insatisfeitos.

Os resultados gerais do estudo (tabela 1) estão alinhados com pesquisas recentes que tratam da temática e demonstram que a liderança, a cultura organizacional e o clima organizacional atuam como antecedentes da satisfação e insatisfação dos trabalhadores com a organização e seu ambiente de trabalho (Aguinis *et al.*, 2022; Cantermi & Lizote, 2023; Chiu *et al.*, 2023; Durans *et al.*, 2022; Greimel *et al.*, 2023; Haim-Litevsky *et al.*, 2023).

Tabela 1 - Principais incidentes críticos relacionados aos temas.

Tema	Classificação Satisfação	(frit)	Classificação Insatisfação	(frit)
Liderança	17	15%	25	17%
Cultura Organizacional	62	56%	29	19%
Clima Organizacional	31	28%	97	64%
Quant. de palavras	110	100%	151	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

As análises de conteúdo relacionadas às frequências da temática Liderança (tabela 2) demonstram que emergiram duas palavras mais representativas quanto à satisfação dos respondentes, que foram “bom exemplo” com 33% e “integridade”, com 14%. Quanto à insatisfação, emergiram duas palavras com maior frequência de respostas, que foram “assédio” com 34% e “narcisista” com 17%.

Logo, os resultados sobre liderança corroboram as inferências de Bianchi *et al.* (2017) ao considerarem que líderes podem influenciar seus liderados por meio do próprio exemplo e da integridade. De igual forma, os comportamentos contraproducentes como assédio - exposição do trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras no ambiente de trabalho, de forma repetitiva e prolongada, no exercício de suas atividades - e narcisismo - perfil caracterizado como traço de personalidade com dimensões de caráter cognitivas e motivacionais - podem ser enfrentados e mitigados com políticas de *compliance* que fortaleçam a cultura da integridade e a responsabilidade social (Durans *et al.*, 2021a, 2022; Potye; Moscon, 2022; Nitã; Gutu, 2023).

Sobre essa questão, Gruda e Hanges (2023) pontuam que líderes “ruins” podem destruir a produtividade e o moral do grupo de trabalho bem como o clima e a cultura organizacional. O perfil narcisista, por exemplo, age no seu próprio interesse.

Tabela 2 - Palavras que emergiram dos incidentes críticos relacionados ao tema liderança.

Tema	Palavras que emergiram do tema	Classificação Satisfação	(frit)	Classificação Insatisfação	(frit)
Liderança	Acolhimento	2	6%	1	3%
	Autogestão	1	3%	0	0%
	Empatia	2	3%	1	3%
	Bom Exemplo	12	33%	0	0%
	Orientação	3	8%	0	0%
	Motivação	2	6%	1	3%
	Equilíbrio	2	6%	0	0%
	Honestidade	2	6%	0	0%
	Intelectual	1	3%	0	0%
	Integridade	5	14%	0	0%
	Cobrança	1	3%	2	7%
	Empatia	1	3%	1	3%
	Feedback	1	3%	1	3%
	Coerção	0	0%	1	3%
	Individualismo	0	0%	2	7%
	Assédio	0	0%	10	34%
	Respeito	1	3%	2	7%
	Prepotente	0	0%	1	3%
	Desonestos	0	0%	1	3%
	Narcisista	0	0%	5	17%
Total	20 palavras	36	100%	29	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange às análises de conteúdo relacionadas às frequências da temática Cultura Organizacional (tabela 3), emergiram três palavras mais representativas quanto à satisfação dos respondentes, que foram “conformidade (direitos trabalhistas)” com 41%, “benefícios”, com 24% e “valores” com 17%. Quanto à insatisfação, emergiram três palavras com maior frequência de respostas, que foram “salário” com 17% e “reconhecimento” e, “valorização”, ambas com 15%. Os resultados estão em consonância com estudos que tratam desses domínios e demonstram que o trabalhador precisa se sentir valorizado, motivado e incentivado para desenvolver um bom trabalho, visto que o sucesso da organização depende – dentre vários aspectos – de um empregado satisfeito (Durans *et al.*, 2021a, 2022; Lopes; Leite, 2018). Nesse sentido, Gruda e Hanges (2023) consideram que a cultura organizacional pode ser moldada por questões éticas de forma a proporcionar um bom ambiente de trabalho.

Tabela 3 - Palavras que emergiram dos incidentes críticos relacionados ao tema cultura organizacional.

Tema	Palavras que emergiram do tema	Classificação Satisfação	(frit)	Classificação Insatisfação	(frit)
Cultura Organizacional	Desenvolvimento	3	10%	2	4%
	Benefícios	7	24%	1	2%
	Valores	5	17%	0	0%
	Conformidade (Direitos Trabalhistas)	12	41%	1	2%
	Conhecimento	2	7%	1	2%
	Reconhecimento	0	0	8	15%
	Valorização	0	0	8	15%
	Desempenho	0	0	2	4%
	Crescimento	0	0	6	11%
	Remuneração	0	0	7	13%
	Desvalorização	0	0	2	4%
	Pagamento	0	0	4	8%
	Salário	0	0	9	17%
	Lucratividade	0	0	2	4%
	Total	14 palavras	29	100%	53

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando as análises de conteúdo relacionadas às frequências da temática clima organizacional (tabela 4), emergiram três palavras mais representativas quanto à satisfação dos respondentes, que foram “ambiente saudável” com 55%, “todos se ajudam” e, “leveza”, ambas com 12%. Quanto à insatisfação, de igual forma emergiram três palavras com maior frequência de respostas, que foram “insatisfação com o clima de trabalho” com 53%, “sobrecarga” e, “falta de comunicação”, ambas com 12%.

Os resultados se alinham aos estudos de Santos *et al.* (2019), Durans *et al.* (2021) e Yamassake *et al.* (2021) ao inferirem que o clima organizacional é caracterizado por valores que são atribuídos pelo trabalhador com relação às práticas e comportamentos vivenciados no ambiente de trabalho. Portanto, a amostra sinaliza ambiente saudável com mútua colaboração e leveza, bem como apresenta aspectos negativos vivenciados e relatados nos incidentes críticos que sinalizam insatisfação com o clima organizacional por sobrecarga de trabalho e ruídos na comunicação.

Tabela 4 - Palavras que emergiram dos incidentes críticos relacionados ao tema clima organizacional.

Tema	Palavras que emergiram do tema	Classificação Satisfação	(fri)	Classificação Insatisfação	(fri)
Clima Organizacional	Reciprocidade	2	8%	0	0%
	Todos se ajudam	3	12%	0	0%
	Leveza	3	12%	0	0%
	Fantástico	1	4%	0	0%
	Ambiente saudável	15	58%	0	0%
	Diálogo	2	8%	0	0%
	Desmotivação	0	0%	2	6%
	Insatisfação	0	0%	18	53%
	Sobrecarga	0	0%	4	12%
	Pressão	0	0%	2	6%
	Estresse	0	0%	2	6%
	Falta de comunicação	0	0%	4	12%
	Fofoca	0	0%	2	6%
Total	13 palavras	26	100%	34	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

4 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi analisar os fatores que levam a satisfação e insatisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho. De igual forma, entender o papel do líder dentro das organizações e compreender o que causa a desmotivação do trabalhador.

Foi possível observar que a investigação sobre clima organizacional proporciona saber como anda a satisfação dos trabalhadores com a organização e suas lideranças. Analisar como o trabalhador se sente na organização auxilia a compreender o porquê do seu comportamento. Percebeu-se que o motivo da satisfação ou insatisfação dos trabalhadores em seus respectivos empregos, estava relacionado a benefícios, direitos trabalhistas, ambiente organizacional, reconhecimento, desvalorização entre outros aspectos.

Nesse sentido, por contribuições teóricas, esta pesquisa supre uma lacuna de mais estudos sobre quais variáveis podem gerar satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho. De igual forma, amplia os debates sobre liderança, clima organizacional e cultura organizacional. Quanto às contribuições de ordem

prática, espera-se que esta pesquisa demonstre às organizações e líderes as percepções dos trabalhadores sobre domínios de satisfação e insatisfação com o trabalho, auxiliando-os no desenvolvimento de políticas de valorização, integridade e *compliance*.

Em relação às limitações admitidas neste estudo e por se tratar de uma pesquisa com a utilização de amostragem não probabilística por acessibilidade, não é possível a generalização dos resultados. Diante disso, recomenda-se que este estudo seja reproduzido com uma nova amostragem e alcançando um número maior de trabalhadores.

Porém, destaca-se que, apesar dessa limitação, os resultados alcançados aqui trazem evidências que podem ser confirmadas em pesquisas futuras. Ainda é importante destacar o corte transversal dos dados coletados, que registraram as percepções dos respondentes em um dado momento do tempo. Neste caso, recomenda-se identificar domínios de satisfação ou insatisfação com o trabalho com pesquisas longitudinais, observando a evolução da percepção dos trabalhadores.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas que busquem identificar as barreiras que gestores e organizações enfrentam e que afetam o clima de trabalho e o fortalecimento da cultura organizacional. Propõe-se também que futuros estudos possam incluir novos domínios no modelo, para ampliar a discussão sobre a temática.

REFERÊNCIAS

ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. da C.; CAVAZOTTE, F. de S. C. N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, 516-532, 2018. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>. Acesso em: 17 out. 2023.

AGUINIS, H.; JENSEN, S. H.; KRAUS, S. Policy implications of organizational behavior and human resource management research. **Academy of Management Perspectives**, v. 36, n. 3, 857-878, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2020.0093>. Acesso em: 17 out. 2023.

ANGELOCCI, M. A.; BUSNARDO, M. J. R. Clima e cultura organizacionais: questões introdutórias sobre satisfação no trabalho. **Revista São Luis Orione**, v. 7, n. 2, 2020.

ARAÚJO, L. F. G. da S.; MOTTA, K. A. M. B.; SOUZA, I. F. de.; COSTA, A. A. Perfil de liderança: estilo transformacional, transacional e laissez-faire. **Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações**, N.º 9, 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2015.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. A leader's role in strategic people management: reflections, gaps and opportunities. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, 41-62, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>. Acesso em: 17 out. 2023.

CALLEFI, J. S.; SANTOS, F. C. A. Elaboração e validação do questionário cultura organizacional, competências do trabalhador e satisfação no trabalho. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 13, n. 1, 74-96, 2022.

CANTERMI, B. de A.; LIZOTE, S. A. Liderança e cultura organizacional em pequenas empresas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 15, p. 634-656, 2023.

CHIU, C. Y. C.; WU, C. H.; BARTRAM, A.; PARKER, S. K.; LEE, C. Is leader proactivity enough: Importance of leader competency in shaping team role breadth efficacy and proactive performance. **Journal of Vocational Behavior**, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103865>. Acesso em: 17 out. 2023.

DIAS, S. L.; ROCHA, C. M.; GRANGEIRO, R. da R. Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 3, p. 478-498, 2022.

DIOGENES, J. R. F.; QUEIROZ, F. C. B. P.; QUEIROZ, J. V.; FURUKAWA, M.; LIMA, N. C.; SOUZA, G. H. S Quality culture in the Brazilian car dealerships. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 2, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X2046-19>. Acesso em: 17 out. 2023.

DURANS, A. de A.; D'ANGELO, M. J.; MACEDO, C. J. T.; VALE, C. **Líder, você é a força motriz da sua organização?** Como a responsabilidade social e os comportamentos contraproducentes podem impactar o desempenho dos colaboradores e das organizações. 1. ed. Curitiba: Appris, 2021a.

DURANS, A. de A.; MACEDO, C. J. T.; VALE, C.; CISNEIROS, G. P. O.; PATWARDHAN, A. A. **Boas e más práticas da privacidade de dados pessoais na visão dos consumidores do Brasil e da Índia**. Anais do XLV Encontro Nacional da ANPAD. Online, Brasil. 2021b. Disponível em: <https://anpad.org.br>. Acesso em: 12 maio 2023.

DURANS, A. de A.; SILVA, M. A. do C.; KRAN, F. S.; MACEDO, C. J. T.; VALE, C. do. **Adoção do compliance trabalhista como vantagem competitiva: estudo de caso sobre demandas na Justiça do Trabalho e a experiência das MPEs**. 2º *Business Technology Congress* (B-TECH). Brasil. 2022, Disponível em: <https://fucape.br/btechcongress>. Acesso em: 12 maio 2023.

FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, v. 51, n. 4, 327– 358, 1954. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0061470>. Acesso em: 17 out. 2023.

GREIMEL, N. S.; KANBACH, D. K.; CHELARU, M. Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 8, n. 2, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>. Acesso em: 17 out. 2023.

GRUDA, D.; HANGES, P. J. Why we follow narcissistic leaders. **Harvard Business Review**, 2023. Disponível em: <https://hbr.org/2023/01/why-we-follow-narcissistic-leaders>. Acesso em: 17 out. 2023.

HAIM-LITEVSKY, D.; KOMEMI, R.; LIPSKAYA-VELIKOVSKY, L. Sense of belonging, meaningful daily life participation, and well-being: integrated investigation. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 20, n. 5, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20054121>. Acesso em: 17 out. 2023.

JOO, H.; AGUINIS, H.; LEE, J.; KREMER, H.; VILLAMOR, I. HRM's financial value from obtaining more star performers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 21, 4179–4214, 2022.

LOPES, M. J.; LEITE, M. J. L. Liderança situacional: Novo paradigma para os dias atuais. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 12, n. 42, 349–366, 2018.

LUNARDI, M.; DEGENHART, L.; ZONATTO, V. C. S. Estilo de liderança, assimetria de informação e uso avaliativo do orçamento constituem-se antecedentes a participação orçamentária? **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 16, n. 38, 3–34, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n38p3>.

MACEDO, C. J. T.; MAINARDES, E. W.; DURANS, A. de A. Satisfaction of professionals of participating companies with the performance of supplier development programs. **Gestão & Produção**, v. 28, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2020v28e5241>. Acesso em: 17 out. 2023.

NASCIMENTO, H. L. do.; BRITO, M. L. de A. Clima organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de caso em supermercado. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 2, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i2.1584>.

NIȚĂ, V.; GUȚU, I. The role of leadership and digital transformation in higher education students' work engagement. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 20, n. 6, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20065124>. Acesso em: 17 out. 2023.

PAZ, M. G. T.; FERNANDES, S. R. P.; CARNEIRO, L. L., & MELO, E. A. A. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, 1–37, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>. Acesso em: 17 out. 2023.

POTYE, L.; MOSCON, D. C. B. A influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação. **Gestão & Planejamento**, v. 23, 296-314, 2022. DOI: <https://doi.org/10.53706/gep.v.23.6134>. Acesso em: 17 out. 2023.

ROZIKA, W.; DHARMA, S.; SITORUS, T. Servant leadership, personnel's job satisfaction: the role of organizational culture and human resources practices. **Academic Journal of Economic Studies**, v. 4, n. 2, 120-137, 2018.

SANGUANWONGS, C.; KRITJAROEN, T. The influence of transformational leadership on organization performance. **International Journal of Professional Business Review**, v. 8, n. 6, 2023. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2379>. Acesso em: 17 out. 2023.

SANTOS, T. D. C.; RODRIGUES, M. D. S.; FRANÇA, L. P. D.; CERATTI, B. K.; MENESES, P. P. M. . Construção de uma escala de clima organizacional para uma Organização Pública. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 3, 713-719, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16709>. Acesso em: 17 out. 2023.

SILVA, C. P. da.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, 146-159, 2020.

SILVA, P. L. da; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, 291-311, 2019.

SINGH, A.; LIM, W. M.; JHA, S.; KUMAR, S.; CIASULLO, M. V. The state of the art of strategic leadership. **Journal of Business Research**, 158, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>. Acesso em: 17 out. 2023.

SOARDO, É. de S.; FANTON, J. P.; GOULART-JÚNIOR, E. Liderança transformacional e transacional: uma revisão bibliográfica narrativa. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços** v.11, n. 2, 3098 -3129, 2020.

YAMASSAKE, R.T.; BAPTISTA, P. C. P.; ALBUQUERQUE, V. A.; RACHED, C. D. A. Satisfação no trabalho vs. clima organizacional: estudo transversal em profissionais de enfermagem brasileiros. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 29, n. 1, 62718, 2021.

APÊNDICE – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Variável de Controle	Item	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sexo	Feminino	29	32%
	Masculino	62	68%
		91	100%
Idade	Menos de 25 anos	16	18%
	De 26 a 35 anos	66	72%
	De 36 a 45 anos	8	9%
	De 46 a 55 anos	1	1%
	Acima de 55 anos	0	0%
		91	100%
Unidade da Federação	Acre	1	1%
	Bahia	2	2%
	Ceará	3	3%
	Distrito Federal	3	3%
	Espírito Santo	2	2%
	Maranhão	66	72%
	Minas Gerais	1	1%
	Pará	1	1%
	Paraná	1	1%
	Piauí	5	5%
	Rio de Janeiro	2	2%
Rio Grande do Sul	1	1%	
Santa Catarina	1	1%	
São Paulo	2	2%	
		91	100%
Escolaridade	Ensino Fundamental	1	1%
	Ensino Médio / Técnico	24	26%
	Ensino Superior	47	52%
	Pós-Graduação/Especial./MBA	16	18%
	Mestrado/Doutorado	3	3%
		91	100%
Ocupação atual	Cargo de Analista	12	13%
	Cargo Técnico	23	25%
	Cargo de Gerência	8	9%
	Cargo de Direção	2	2%
	Outro (cargos diversos)	46	51%
		91	100%
Organização em que trabalha	Empresa Privada	72	79%
	Organização Pública	10	11%
	Organização Não Governamental	7	8%
	Outras	2	2%
		91	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Agradecimento

À Faculdade Santa Terezinha – CEST pelo suporte durante a realização da pesquisa.

Financiamento

Não houve financiamento.

Conflito de interesse

Declaramos que não houve conflito de interesses.