



PPGCA
Programa de
Pós-graduação
em Gestão em
Ciências Contábeis
e Administração

ISSN: 1983-6635



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: A PERSPECTIVA DE FUNCIONÁRIOS DO SETOR OPERACIONAL DE UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA ATACAREJO

JOB SATISFACTION: THE PERSPECTIVE OF EMPLOYEES IN THE OPERATIONAL SECTOR OF AN CASH AND CARRY SUPERMARKET COMPANY

DANIEL COLMAN RODRIGUES

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
Graduado em Administração
<https://orcid.org/0009-0007-1925-6830>
daniel.colman@ufms.br

RAPHAEL COLMAN SOARES

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
Graduado em Administração
<https://orcid.org/0009-0008-8868-0587>
raphael_colman@ufms.br

MARIANA APARECIDA EUFLAUSINO

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Doutora em Administração
<https://orcid.org/0000-0003-0224-8862>
mariana.euflausino@gmail.com

Submissão: 16/01/2024. Revisão: 14/07/2024. Aceite: 04/10/2024. Publicação: 18/11/2024.

Como citar: Rodrigues, D. C., Soares, R. C., & Euflausino, M. A. (2024). Satisfação no trabalho: a perspectiva de funcionários do setor operacional de uma empresa supermercadista atacarejo. *RGO – Revista Gestão Organizacional*, 17(2), 22-41. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v17i2.7906>.

RESUMO

Objetivo: Este estudo tem por objetivo avaliar a satisfação no trabalho dos funcionários da categoria operacional de uma empresa do setor supermercadista atacarejo, em Anastácio (MS).

Método/abordagem: O método da pesquisa possui caráter quantitativo e utiliza a Escala de Satisfação ao Trabalho (EST) de Siqueira (2008), que propõe a análise de estatística descritiva a partir de cinco dimensões de análise de satisfação: com os colegas; com o salário; com a chefia; com a natureza do trabalho e com as promoções. O estudo foi realizado no segundo semestre de 2023 e contou com a participação de 54 funcionários de nível operacional.

Principais resultados: A pesquisa permitiu identificar que, de modo geral, os trabalhadores estão indiferentes ao ambiente de trabalho; não demonstram satisfação, nem insatisfação. O estudo apresentou nuances em relação à percepção dos funcionários a respeito da injustiça quanto à sua qualificação e compensação. Isso ao considerar a insatisfação salarial em relação

à sua capacitação profissional e como ela é aproveitada no seu ofício. Tais aspectos relacionados ao nível de indiferença acentuado, constatado na média da dimensão das promoções, sustenta essa hipótese.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: De modo prático, os resultados contribuem ao indicar as principais dimensões que necessitam de melhoria nos processos de gestão organizacional.

Originalidade/relevância: A pesquisa corrobora com propostas de avaliação de satisfação no trabalho a partir de escalas pré-validadas ao contexto brasileiro. No mais, proporciona contribuições teóricas ao gerar resultados relacionados a um segmento específico de negócio, o supermercadista atacarejo, o que pode contribuir significativamente como fonte de informações para análises estratégicas de *benchmarking* por empresas relacionadas ao setor.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho. Eficiência operacional. Supermercadista atacarejo. Escala EST.

ABSTRACT

Purpose: The aim of this study was to assess the job satisfaction of employees in the operational sector of a cash and carry supermarket company in Anastácio (MS).

Method/approach: The research method is quantitative, using the Job Satisfaction Scale (EST) by Siqueira (2008), which proposes descriptive statistical analysis based on five dimensions of analysis: satisfaction with colleagues; with salary; with management; with the nature of the work and with promotions. The research was carried out in the second half of 2023 and 54 employees at operational level were surveyed.

Main findings: The survey found that, in general, employees are indifferent, neither satisfied nor dissatisfied. The survey showed nuances in relation to the employees' perception of injustice regarding their qualifications and compensation. This is because they are dissatisfied with their salaries in relation to their professional training and how it is used in their job. These aspects related to the high level of indifference, found in the average of the promotions dimension, support this hypothesis.

Theoretical, practical/social contributions: In a practical sense, the results contribute by indicating the main dimensions that need improvement in organizational management processes

Originality/relevance: The research corroborates proposals for evaluating job satisfaction using scales that have been pre-validated for the Brazilian context. Furthermore, it provides theoretical contributions by generating results related to a specific business sector, the atacarejo supermarket, which can contribute significantly as a source of information for strategic benchmarking analyses by companies related to the sector.

Keywords: Job satisfaction. Operational efficiency. Wholesale supermarket. EST scale.

1 INTRODUÇÃO

As empresas que conseguem cultivar um ambiente que promova a satisfação no trabalho têm sido, cada vez mais, reconhecidas por seu protagonismo na geração de valor. Isso, por obterem chances de conseguirem vantagem competitiva em relação aos concorrentes, a partir do envolvimento ativo dos funcionários. Para alcançar esse objetivo, é crucial que elas adotem práticas que estimulem a motivação, o entusiasmo e a lealdade dos funcionários em relação às tarefas que desempenham na organização e às relações de trabalho (Riyanto et al., 2021; Fathurahman, 2022; Hartika et al., 2023).

A satisfação no trabalho é um elemento-chave que impacta diretamente o desempenho dos colaboradores em uma organização. Diversos estudos nacionais e internacionais, como o de Spector (2003) e o de Riyanto et al. (2021), demonstram haver uma correlação entre a satisfação no trabalho e o desempenho dos funcionários. Isso significa que quando os trabalhadores estão satisfeitos, eles tendem a executar suas tarefas com maior eficácia e entusiasmo, gerando, assim, uma melhor qualidade nas tarefas executadas.

Como destacam Judge et al. (2020), cada vez mais, os gestores reconhecem a importância de avaliar a satisfação no trabalho, embora a forma de medi-la seja compreendida como um desafio complexo. Diante do exposto, foi estabelecido o seguinte problema para este estudo: Quais são os principais fatores que influenciam a satisfação no trabalho dos funcionários do setor operacional de uma empresa do setor supermercadista atacarejo em Anastácio (MS)? O objetivo geral é avaliar o nível de Satisfação no Trabalho dos funcionários da categoria operacional de uma empresa do setor supermercadista atacarejo no referido município.

O motivo da escolha do setor operacional para a realização do estudo reside na característica de ser esse o segmento responsável pela execução das atividades diárias na gestão de operações específicas a esse tipo de negócio. Ele lida diretamente com a cadeia de suprimentos, armazenamento, distribuição, gestão de estoque e outros aspectos essenciais para o funcionamento eficiente dessa modalidade de comércio. As redes de mercado atacadista com setores operacionais eficientes são mais propensas a ter um desempenho superior em termos de lucratividade, crescimento e satisfação dos clientes (Silva, 2019; Magnus, 2023).

Dessa forma, o desempenho da empresa está diretamente relacionado com os funcionários que atuam nesse setor. Um estudo publicado por Silva (2019) na revista *Production and Operations Management* constatou que os funcionários da categoria operacional satisfeitos no trabalho são 23% mais produtivos do que aqueles que estão insatisfeitos.

Portanto, a satisfação dos funcionários na categoria operacional não é apenas um indicador de bem-estar, mas também tem um impacto direto nas operações. Isso, ao considerar as interações da satisfação no trabalho com outras variáveis, como absenteísmo, rotatividade, comportamento individual e organizacional (Judge et al., 2020). No mais, vale salientar que características do trabalho, como operacional, podem adotar especificidades que influenciam a satisfação no ambiente profissional, como estudado por Winkelhaus et al. (2022) no setor logístico.

Neste estudo, utilizamos uma abordagem quantitativa para avaliar a satisfação no trabalho. A pesquisa ocorreu em uma empresa do setor supermercadista atacarejo em Anastácio (MS) durante o segundo semestre de 2023. Foram entrevistados funcionários do setor operacional por meio de um questionário estruturado a partir da Escala de Satisfação do Trabalho (EST) proposta e validada por Siqueira (2008).

Quanto ao segmento supermercadista, vale destacar que, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), o setor é um dos maiores empregadores do país. Só em 2022, contabilizou um efetivo profissional de 3,2 milhões de colaboradores diretos e indiretos. No mesmo ano, alcançou um impressionante faturamento de R\$ 695,7 bilhões, abrangendo todas as suas diferentes formas de operação, como supermercados, hipermercados, atacarejo, lojas de bairro e vendas online. Esse marco financeiro representa cerca de 7,03% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, realçando o impacto econômico significativo do setor no país (Ruiz, 2023).

Esse setor, que combina características de atacado e varejo, enfrenta desafios únicos que afetam diretamente a satisfação dos funcionários, como a intensa pressão por eficiência operacional, altos volumes de transação e a necessidade de gestão eficaz de estoques. Contudo, apesar da sua importância, há uma notável escassez de pesquisas específicas que abordem os fatores que influenciam a satisfação dos trabalhadores nesse segmento, tendo os estudos predominância no mercador consumidor (Hsien et al. 2012; Calsavara, 2009; Bozzo & Ferreira, 2020).

Ademais, considerando que o setor supermercadista, incluindo o atacarejo, é um dos maiores do país e representa uma parcela significativa do PIB, a pesquisa focada nesse segmento pode contribuir para práticas de gestão mais eficazes e sustentáveis, beneficiando tanto as empresas quanto a economia como um todo.

Os resultados desta análise permitem identificar os principais fatores de satisfação, destacando o menor nível de satisfação em aspectos relacionados à promoção dos colaboradores. A pesquisa constatou um estado geral de indiferença dos funcionários do setor operacional quanto ao trabalho e suas dimensões, com alerta para os fatores relacionados ao salário e às promoções, apesar de apresentar uma alta satisfação com colegas, chefia e natureza do trabalho. Assim, os resultados podem fornecer insights valiosos para melhorar o bem-estar dos funcionários, reduzir a rotatividade e o absenteísmo, e aumentar a produtividade. Portanto, destaca-se a consideração de que a satisfação no trabalho nessa área é fundamental para a eficiência operacional e a qualidade dos serviços.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A satisfação no trabalho é um conceito que tem sido explorado ao longo da história. Neste trabalho, primeiramente, são discutidos aspectos conceituais relacionados a esse tema. Além disso, são abordados os fatores relacionais que influenciam a satisfação no trabalho, e contextualizados outros realizados com a Escala de Satisfação no Trabalho.

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS E CONTEXTO HISTÓRICO

Robbins (2005) afirma que a satisfação no trabalho é um conceito complexo que pode ser definido de diversas maneiras. Entretanto, em essência, ela representa a avaliação geral que uma pessoa faz de suas atividades laborais. Isso significa que uma pessoa satisfeita com o trabalho tende a ter uma atitude positiva em relação às suas responsabilidades profissionais, enquanto uma pessoa insatisfeita tende a ter uma visão mais negativa.

Zoldan (2013, p. 12) define satisfação no trabalho como:

O grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho, é uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho e às suas várias facetas. Aspectos mais comuns da satisfação no trabalho relacionam-

se com pagamento, desempenho e avaliação de desempenho, colegas, qualidade de supervisão, condições físicas e sociais do local de trabalho.

Os primeiros estudos desse tema são da década de 1930, e focam em fatores como salário e condições de trabalho. Ao longo do tempo, o conceito evoluiu para incluir dimensões mais subjetivas, como o significado do trabalho, o senso de realização e a identificação com a empresa. Elton Mayo e seus colegas são considerados os pioneiros no estudo da satisfação no trabalho. Eles observaram que os trabalhadores que se sentiam mais satisfeitos com seus empregos eram mais produtivos e tinham menos problemas de saúde (Mayo, 1933 como citado em Silva & Araújo, 2019).

Segundo Almeida et al. (2013), a satisfação no trabalho era tradicionalmente vista como um estado afetivo, mas os investigadores mais críticos, preocupados com a sua natureza e medição, passaram a considerá-la como uma atitude que pode ser avaliada e medida, e que tem repercussões nos comportamentos individuais, quer sejam negativos, quer sejam positivos. Atualmente, a satisfação no trabalho é considerada um importante indicador de bem-estar e desempenho profissional. Quando há indicadores de que empresas investem na satisfação de seus funcionários, geralmente, são encontrados resultados melhores.

Nesse sentido, Henne (1985 como citado em Bateman & Snell, 1998, p. 25), afirma que:

Embora a satisfação no trabalho não seja uma garantia de maior produtividade, é notório que a insatisfação no ambiente de trabalho pode levar a uma série de problemas, incluindo maior rotatividade, absenteísmo, falta de comprometimento, conflitos, atos de vandalismo e até problemas de saúde.

Para Fonseca (2014), o fator satisfação diz respeito às características do colaborador relacionadas com a realização pessoal. Tais aspectos se referem ao perfil psicológico (personalidade, temperamento e estilo de vida); valores (crenças e princípios); expectativas (perspectivas sobre o trabalho) e necessidades (demandas que precisam ser satisfeitas para que o trabalhador se sinta realizado no ambiente profissional).

No caso do perfil psicológico: um colaborador extrovertido pode se sentir mais satisfeito em um trabalho que envolva interação social. No caso dos valores: um funcionário que valoriza a autonomia e a independência pode se sentir mais satisfeito em um trabalho que lhe dê liberdade para tomar decisões e agir de forma independente (Souza, 2015). Em relação às expectativas: um trabalhador que tem expectativas realistas sobre o seu trabalho pode se sentir mais satisfeito, mesmo que o ambiente não seja perfeito. E, por último, no caso das necessidades: um colaborador que tem necessidades sociais pode se sentir mais satisfeito em um trabalho que envolva interação social com os colegas (Soraggi & Paschoal, 2011; Gonçalves et al., 2023).

Conforme Mullins (2004), a satisfação no contexto de emprego reflete um estado interno e uma mentalidade conectados ao sentimento de realização pessoal, que é um conceito vinculado à sensação de propósito e significado que indivíduos descobrem em suas vidas. No âmbito profissional, a consecução da realização pessoal ocorre quando as pessoas se percebem valorizadas, competentes e capazes de contribuir para algo que transcende a sua própria existência.

Segundo Porto e Tamayo (2003, p. 151), o fator realização no trabalho pode ser caracterizado pela “busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da

criatividade”. Considerando as diversas abordagens sobre o tema, para Santos (2012), fica claro que a satisfação no trabalho desempenha um papel crucial nas organizações. Isso ocorre porque atitudes positivas em relação ao ambiente profissional por parte dos colaboradores têm o potencial de desencadear mudanças internas que, de modo geral, trazem benefícios para a empresa como um todo.

2.2 FATORES RELACIONAIS NA SATISFAÇÃO DO TRABALHO

Walton (1973) identificou oito fatores cruciais para promover a satisfação no trabalho, incluindo remuneração justa, segurança no trabalho, uso de habilidades, oportunidades de crescimento, relações interpessoais, tratamento justo, relevância social do trabalho e equilíbrio vida-trabalho. Os fatores identificados por Walton (1973) estão descritos na Figura 1:

Figura 1
Fatores que promovem a satisfação no trabalho

Remuneração justa	A remuneração é um fator importante para a satisfação no trabalho, pois reflete o valor que a empresa atribui ao funcionário. Um trabalhador que sente que está sendo pago de forma justa e equitativa é mais propenso a se sentir satisfeito com seu trabalho.
Segurança no trabalho	Os funcionários precisam se sentir seguros em seu ambiente de trabalho, tanto fisicamente quanto emocionalmente. Um ambiente seguro e saudável contribui para a satisfação no trabalho.
Uso de habilidades	Os funcionários precisam ter a oportunidade de usar suas habilidades e conhecimentos em seu trabalho. Quando eles podem usar suas competências, eles se sentem mais realizados e motivados.
Oportunidades de crescimento	Os funcionários precisam ter oportunidades de aprender e crescer em suas carreiras. Quando há oportunidades de crescimento, eles se sentem mais motivados e comprometidos com seu trabalho.
Relações interpessoais	Os funcionários precisam ter relações positivas com seus colegas, supervisores e clientes. Um ambiente de trabalho com boas relações interpessoais é mais propenso a ser satisfatório para os colaboradores.
Tratamento justo	Os funcionários precisam ser tratados de forma justa e equitativa por seus empregadores. Um ambiente de trabalho justo é mais propenso a ser satisfatório para os colaboradores.
Relevância social do trabalho	Os funcionários precisam sentir que seu trabalho é significativo e faz uma diferença no mundo. Um trabalho que é considerado relevante socialmente é mais propenso a ser satisfatório para os colaboradores.
Equilíbrio entre vida e trabalho	Os funcionários precisam ter uma relação de harmonia entre sua vida profissional e pessoal. Quando eles têm um equilíbrio vida-trabalho, são mais propensos a estar satisfeitos com seu trabalho.

Fonte: Walton (1973, p. 12).

De acordo com Actos (2017), há diversas abordagens que permitem a análise das condições de trabalho, que se desdobram em duas dimensões distintas: o próprio ambiente de trabalho e o indivíduo em seu contexto laboral.

Para Actos (2017 p. 3), o primeiro nível:

Encontra-se associado à vertente organizacional, numa visão macro do trabalho, considerando componentes como a segurança e higiene no trabalho, o posto de trabalho, métodos e atividades de trabalho, entre outros. Já o segundo nível, o do homem no seu ambiente de trabalho, numa visão mais específica e dirigida ao trabalhador, há aspetos mais direcionados para a saúde, capacidades, características antropológicas e, num plano mais intrínseco, aspectos direcionados para as expectativas pessoais e para as relações estabelecidas a nível profissional.

De um modo geral, a satisfação no trabalho está relacionada com o ponto de vista que cada trabalhador tem em relação ao trabalho em si, como podemos observar na Figura 2.

Figura 2
Componentes da satisfação



Fonte: Almeida et al. (2013, p. 295).

O componente cognitivo refere-se à percepção das tarefas realizadas, ao ambiente de trabalho, às recompensas, às oportunidades de desenvolvimento, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e ao grau de controle e autonomia. A forma como os funcionários percebem esses aspectos influenciam diretamente sua satisfação no trabalho, afetando seu bem-estar e produtividade (Martinez & Paraguay, 2003). A componente afetiva diz respeito aos sentimentos e às emoções que os trabalhadores têm em relação ao seu trabalho. Eles são influenciados por fatores como as experiências pessoais do colaborador, as relações sociais no trabalho e o ambiente corporativo geral (Wright & Cropanzano, 2000). Já o componente de conduta trata dos comportamentos dos colaboradores no trabalho. Eles são influenciados por fatores como as crenças, opiniões e avaliações dos trabalhadores sobre seu trabalho, bem como por seus sentimentos e emoções (Ndilimeke, 2020).

Como trata Martinez e Paraguay (2003) diversas pesquisas foram realizadas com o intuito de analisar as implicações da satisfação dos trabalhadores, visando determinar se colaboradores satisfeitos demonstram maior produtividade. É notável que esse fator se relaciona com múltiplas variáveis, incluindo produtividade, rotatividade de pessoal, índices de absenteísmo, desempenho profissional, nível salarial, incidência da síndrome de *burnout*, grau de satisfação com a vida, natureza do trabalho, bem-estar físico e psicológico.

Em suma, a satisfação no trabalho é um fator importante para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, bem como para o sucesso das organizações. Os componentes cognitivos, afetivos e comportamentais da satisfação no trabalho são influenciados por uma variedade de fatores, tanto pessoais quanto organizacionais. As empresas podem promover

a satisfação no trabalho, focando em fatores como o reconhecimento, desenvolvimento profissional e o ambiente corporativo.

2.3 ESTUDOS REALIZADOS COM A ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO - EST

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST), proposta por Siqueira (2008), trata-se de uma classificação multidimensional feita com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões no seu trabalho, referentes à satisfação: com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções. A seguir, serão apresentados três estudos que trabalharam com a escala EST, de modo a notar suas contribuições.

O primeiro estudo analisado foi realizado por Santos (2021), que buscou identificar o grau de satisfação no trabalho dos servidores da Prefeitura do Município de Amambai (MS) por meio da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) desenvolvida por Siqueira (2008). No que diz respeito aos resultados da pesquisa, tais servidores demonstraram satisfação nas relações com seus colegas de trabalho e chefias, bem como em relação às atividades desempenhadas no ambiente laboral. Contudo, quando se trata das dimensões salariais e oportunidades de promoção, eles se encontram em um estado de neutralidade, ou seja, nem satisfeitos nem insatisfeitos, indicando uma postura neutra em relação a esses aspectos específicos.

A média geral para o grau de satisfação dos servidores da Prefeitura de Amambai (MS) é de 5,02. Isso sugere que, embora haja uma postura neutra em relação aos tópicos de remuneração e avanços de carreira, as outras áreas de trabalho conseguem proporcionar satisfação aos servidores municipais, contribuindo, assim, para resultados organizacionais positivos.

O segundo estudo proposto por Romelus (2022), possuía como característica uma pesquisa mista, pois permitiu a utilização da abordagem qualitativa ou quantitativa. Foi realizado um questionário com os colaboradores do supermercado Varejão Romera, localizado na cidade de São Paulo, que buscou analisar o clima organizacional e a satisfação de seus trabalhadores.

Observou-se que os colaboradores indicaram estar satisfeitos com os fatores de satisfação com colegas, salários, chefia, natureza do trabalho, atribuindo uma média igual ou superior a 5, respectivamente, e demonstrando-se indiferentes em relação ao fator de promoção. Pode-se dizer, portanto, que ao medir o grau de satisfação dos colaboradores, esse estudo permitiu compreender a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Por fim, o terceiro estudo ilustrado foi realizado por Nascimento (2022) com os trabalhadores de uma *call center*, na cidade de Fortaleza, a qual teve algumas especificidades. A referida empresa usa do atendimento não presencial, ou seja, eles se comunicam com os clientes através de ligações, o que não envolve o contato visual. Como resultado, a pesquisa verificou que a dimensão satisfação com a chefia apresentou média de 5,3. Porém, as dimensões de satisfação com os colegas e com a natureza do trabalho apresentaram média de 4,7, o que mostra um estado de indiferença dos trabalhadores (Nascimento, 2022).

A dimensão relacionada às promoções apresentou média de 4,2 e a satisfação com o salário apresentou a média mais baixa, 4, o que também significa um estado de indiferença dos funcionários. Assim, concluiu-se, nessa pesquisa, que o sentimento de indiferença foi predominante nos resultados, indicando que os funcionários não se sentem satisfeitos ou insatisfeitos, o que acaba tornando mais difícil a identificação do problema.

Em suma, observa-se que os estudos abordaram a satisfação no trabalho em diferentes contextos. Em Amambai (MS), servidores municipais revelaram neutralidade em relação aos salários e às promoções, mas, de modo geral, observou-se um estado positivo de satisfação. No caso do estudo em Varejão Romera, em São Paulo (SP), colaboradores expressaram contentamento com colegas, chefia e natureza do trabalho, mantendo-se indiferentes às promoções. Já no *call center* de Fortaleza (CE), a pesquisa de Nascimento (2022) apontou satisfação com a chefia, enquanto aspectos como relação com colegas, natureza do trabalho, promoções e salários geraram indiferença.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo utiliza a abordagem quantitativa e foi realizado no período entre os meses de agosto e novembro de 2023 de uma empresa do setor supermercadista atacarejo na cidade de Anastácio (MS). A análise teve como público-alvo o quadro efetivo de funcionários do setor operacional da empresa, composta por 58 colaboradores. O questionário foi aplicado para 54 funcionários desse quadro. Assim, foi revelada uma amostragem significativa, considerando 95% de grau de confiança e 5% de margem de erro da realidade dos funcionários do setor operacional da instituição estudada.

Assim, o estudo apresenta, através dos dados, a percepção sobre o trabalho dos funcionários, relacionando-os aos fundamentos bibliográficos, o que caracteriza, assim, uma pesquisa descritiva (Raupp & Beuren, 2006).

Durante a pesquisa bibliográfica, a ênfase residiu nos tópicos referentes à satisfação no trabalho, aos índices de satisfação no trabalho, aos fatores da satisfação no trabalho e Escalas de Satisfação no Trabalho. De acordo com Lima e Miotto (2007, p. 44.), “é importante destacar que ela [a pesquisa bibliográfica] é sempre realizada para fundamentar teoricamente o objeto de estudo, contribuindo com elementos que subsidiam a análise futura dos dados obtidos”.

A coleta de dados primários foi realizada por um instrumento pré-validado, presente no trabalho de Siqueira (2008). A coleta de dados foi realizada entre os dias 22 e 25 de outubro, especificamente no setor operacional, com um questionário composto por 15 afirmativas com escala *likert* de sete pontos (1 = totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito e 7 = totalmente satisfeito) (Siqueira, 2008). A estrutura do questionário engloba informações sobre identificação do funcionário, idade, função, data de admissão e gênero. As afirmativas dispostas permitem que o respondente avalie seu estado de satisfação quanto ao aspecto trabalhista proposto.

O questionário utilizado para coleta de dados é fundamentado segundo as cinco dimensões de análise proposta pela autora em sua versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho, que se configura conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3

Dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST em sua versão reduzida

Dimensões	Definições	Itens
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 4 e 14
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.	3, 6 e 11
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	10, 12 e 15
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a sua variedade.	5, 8 e 13
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.	2, 7 e 9

Fonte: Siqueira (2008, p. 261).

Devido à EST ser uma avaliação multidimensional composta por cinco dimensões distintas, foram derivados cinco escores médios. Para calcular cada um desses escores médios, somamos as pontuações atribuídas pelos participantes a cada item que pertence a uma dada dimensão e, em seguida, dividimos esse total pelo número de itens na respectiva dimensão. Para a versão reduzida da EST, essa soma será dividida por três. É importante observar que os resultados desse cálculo devem estar dentro da faixa de 1 a 7.

Os índices de precisão foram calculados sobre os três itens de cada fator que detinham cargas fatoriais mais elevadas. Como é mostrado na Figura 3. Na interpretação dos resultados, quanto mais alto for o escore médio, mais satisfeito o funcionário tende a estar com aquela dimensão do trabalho. Valores na faixa de 5 a 7 geralmente apontam para satisfação. Por outro lado, se os valores estão entre 1 e 3,9, isso sugere insatisfação, enquanto pontuações entre 4 e 4,9 indicam um estado de indiferença, ou seja, o funcionário não está particularmente satisfeito nem insatisfeito com essa dimensão do trabalho.

Após a aplicação dos questionários, os dados obtidos seguiram para o processo de tabulação, em que foi utilizado o software Excel, a fim de possibilitar o tratamento dos dados, a análise das informações obtidas e a constatação dos resultados através da aplicação da ferramenta da Escala de Satisfação no Trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O resultado da pesquisa demonstra que o quadro operacional de uma empresa do setor supermercadista atacarejo é composto por 56% do sexo feminino e 44% do sexo masculino. A faixa etária dos colaboradores varia de jovens a adultos, sendo a idade média de 25 anos e a maior concentração na faixa de 20 a 30 anos.

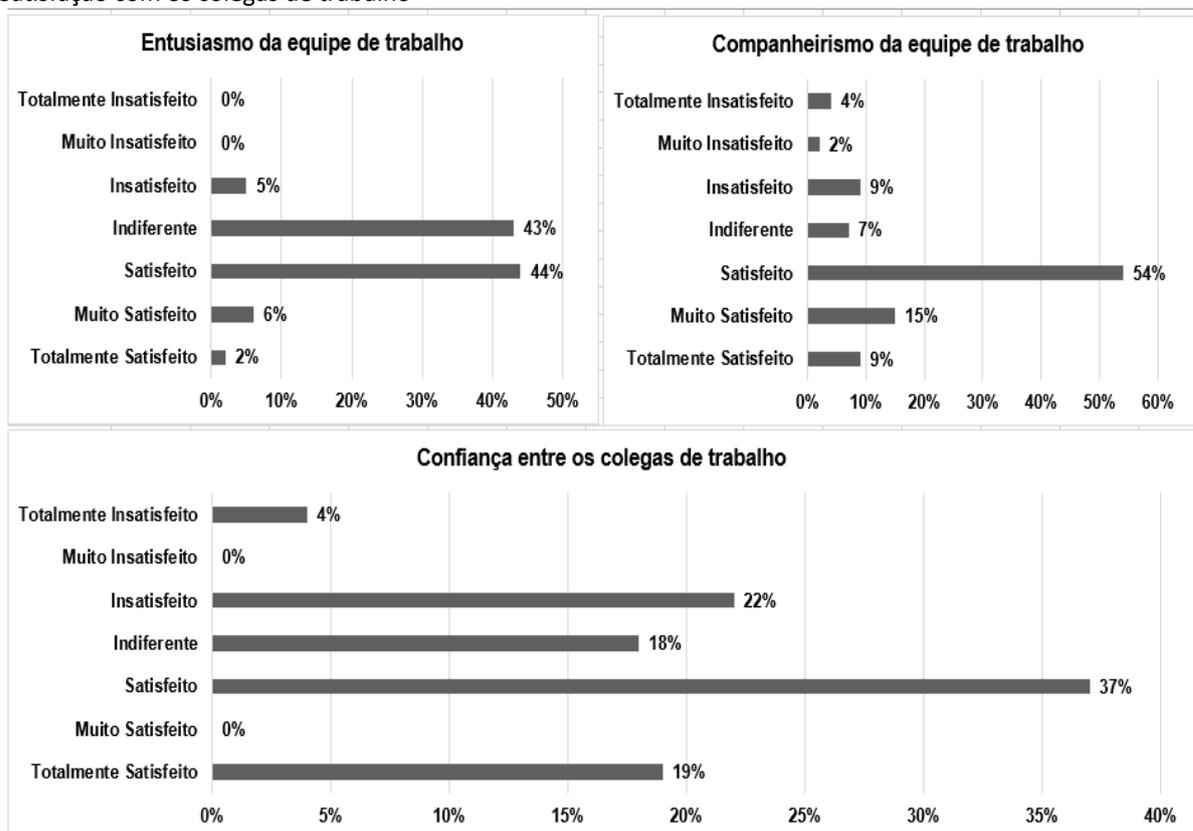
A análise do período de admissão dos entrevistados demonstra que há uma concentração maior de empregados efetivos no intervalo de até dois anos, apresentando, assim, uma equipe em crescimento funcional em conjunto com a empresa. A variabilidade de funções que cada colaborador exerce também é diversificada, sendo composta por caixas, empilhadores, entregadores, fiscais de caixa, zeladores, manobristas, atendentes de padaria e repositores.

4.1 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

4.1.1 Satisfação com os colegas de trabalho

Na Figura 4, pode-se observar que há uma expressiva satisfação de trabalho em relação a como os funcionários trabalham em conjunto a fim de realizar suas tarefas individuais ou em conjunto, além da relação interpessoal que ocorre entre o quadro efetivo. Entretanto, o que demonstra uma carência de atenção é o fato observado de que há uma insatisfação de 22% em relação à confiança que há entre os colegas de trabalho, o que denota uma falha de relacionamento, que pode ser causado por fatores externos ou interiores à empresa, fato que cabe ao gestor administrar para que seja esclarecido se há alguma inconformidade entre os colaboradores da empresa, no que é cabível à responsabilidade da gerência. Para Walton (1973), as relações interpessoais desempenham um fator crucial para que seja alcançada uma satisfação no trabalho, a qual é um aspecto que, como analisado neste estudo, demonstra ser bem desenvolvido pela gestão de pessoas.

Figura 4
Satisfação com os colegas de trabalho

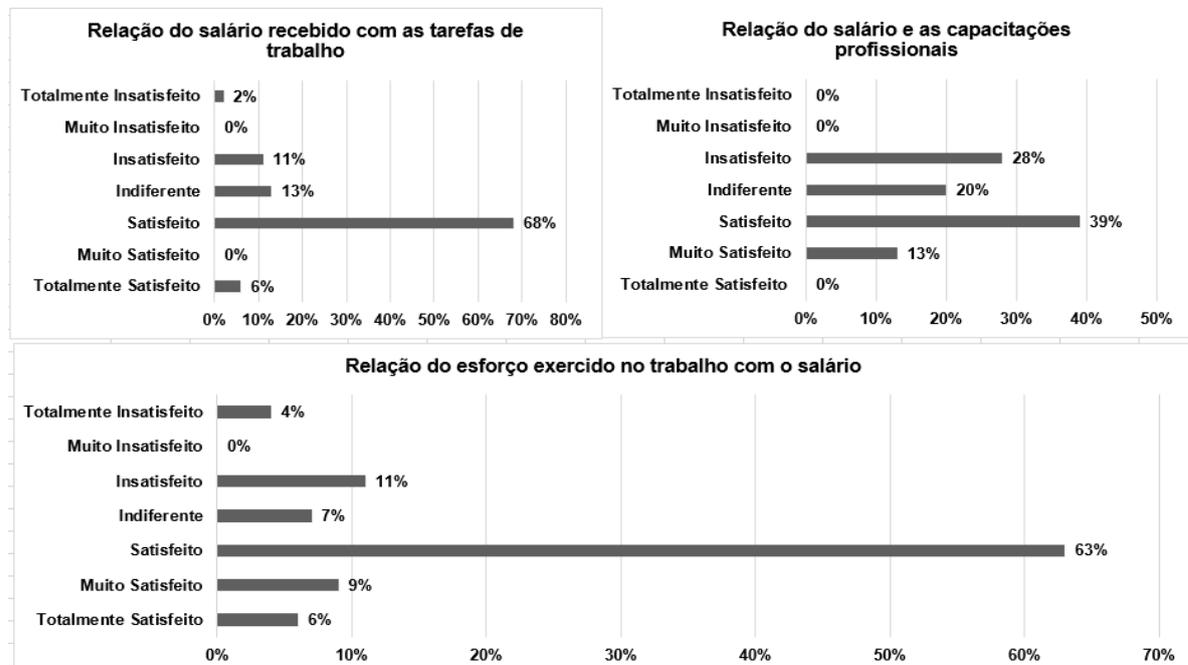


Fonte: Elaborada pelos autores.

4.1.2 Satisfação com o salário

Conforme apresentado na Figura 5, os funcionários estão satisfeitos com o salário recebido no que se relaciona aos aspectos das tarefas e ao esforço exercido. Apresentando 68% e 63% de satisfação, respectivamente. Apesar desses aspectos, há também uma característica quanto ao salário que apresenta um ponto de atenção, o qual se refere ao salário recebido em relação às capacitações profissionais, que demonstra um percentual de 28% de insatisfação. De acordo com Walton (1973), a remuneração é o valor que a empresa atribui ao seu funcionário, exercendo, assim, uma influência significativa na sua satisfação com o trabalho. Em outras palavras, conforme suas atividades profissionais são reconhecidas através do salário equitativo ao seu esforço aplicado, o colaborador tende a desempenhar sua função de maneira mais eficiente. Nessa análise, pode ser observado que os funcionários acreditam que suas capacidades ou habilidades profissionais poderiam ser mais bem aproveitadas e conseqüentemente receberiam uma remuneração maior.

Figura 5
Satisfação com o salário

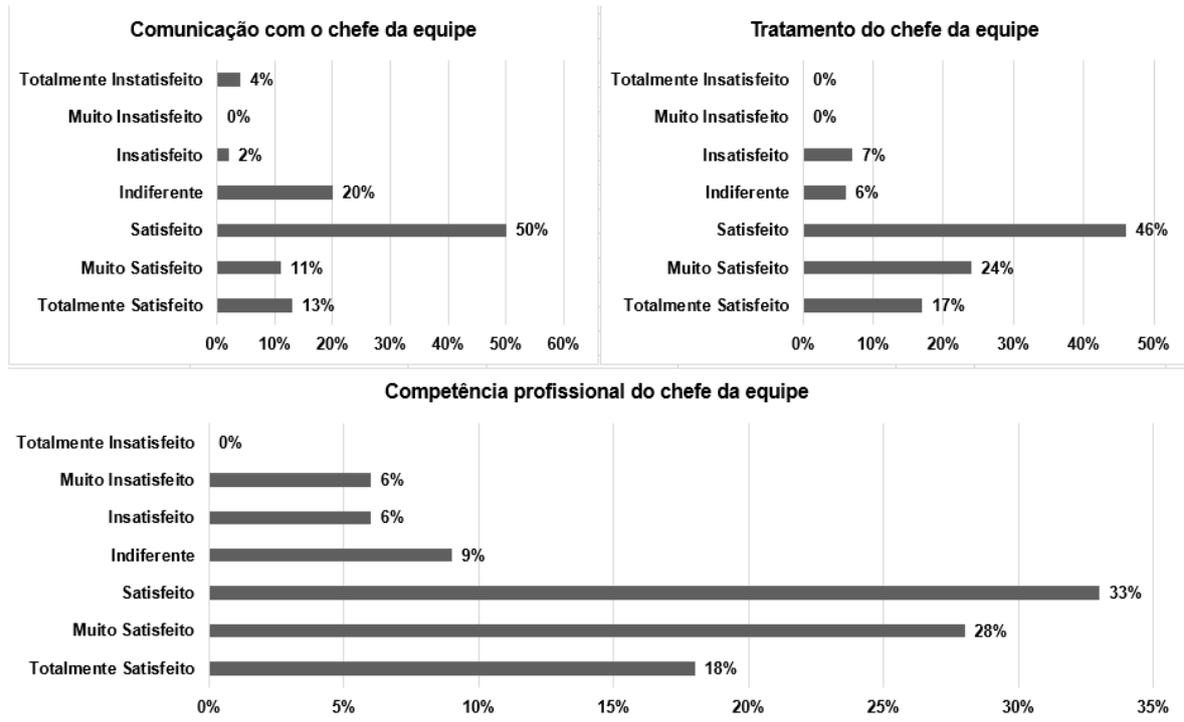


Fonte: Elaborada pelos autores.

4.1.3 Satisfação com a chefia

A Figura 6 apresenta uma satisfação geral relacionada à gerência da empresa, sendo 50%, 46% e 33% os percentuais de satisfação com a chefia de cada aspecto abordado. Segundo Siqueira (2008), a perspectiva do funcionário em relação ao empregador, analisando o seu envolvimento com a equipe e sua capacidade profissional, implica diretamente o nível de satisfação no trabalho. Esse resultado demonstra, portanto, que o relacionamento entre o nível operacional e o nível tático da empresa está em harmonia, ou seja, os direcionamentos e os aspectos relacionais entre o empregador e o empregado estão condizentes com o cumprimento dos objetivos propostos.

Figura 6
Satisfação com a chefia



Fonte: Elaborada pelos autores.

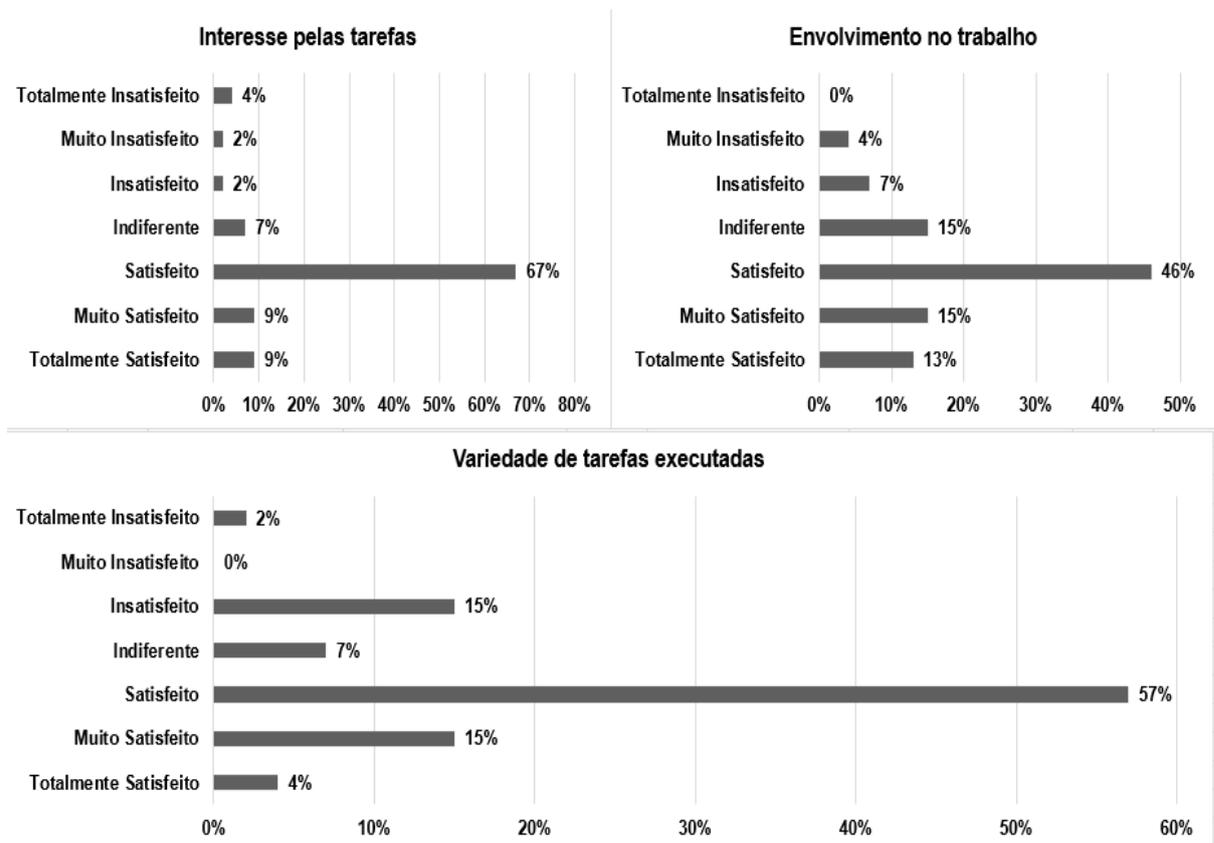
No mais, ao longo das visitas presenciais para realização da pesquisa, notou-se a proximidade que há entre o funcionário e o gerente encarregado do setor. O tratamento dos colaboradores de forma justa e equitativa por seus chefes, de acordo com Walton (1973), é um fator que propicia a satisfação no trabalho.

4.1.4 Satisfação com a natureza de trabalho

O quadro operacional de uma empresa do setor supermercadista atacarejo abrange diversas funções, sendo assim, há uma diversificação de tarefas no andamento da jornada de trabalho, o que também propicia ao colaborador oportunidades de aprender outras ocupações dentro desse setor. De acordo com Siqueira (2008), o nível de envolvimento com o trabalho está diretamente relacionado com a sua satisfação com o ofício, no qual há um estado de fluxo em que, ao exercer atividades que estimulam suas potencialidades, o colaborador contribui de maneira eficiente com o seu trabalho para o cumprimento das metas.

A análise dos dados demonstra, na Figura 7, como esse fato, que é a diversidade de funções, relaciona ao sentimento que o funcionário demonstrou, sendo satisfatória a maneira com a qual os colaboradores se envolvem com suas tarefas e seu interesse em executá-las de maneira eficiente. Entretanto, há uma carência quando se relaciona à variedade de tarefas executadas, demonstrando 15% de insatisfação e 7% de indiferença, o que indica a possibilidade de o gestor reavaliar a forma de remanejar o quadro para que o funcionário possa ter a oportunidade de aprender uma nova função quando oportuno.

Figura 7
Satisfação com a natureza de trabalho

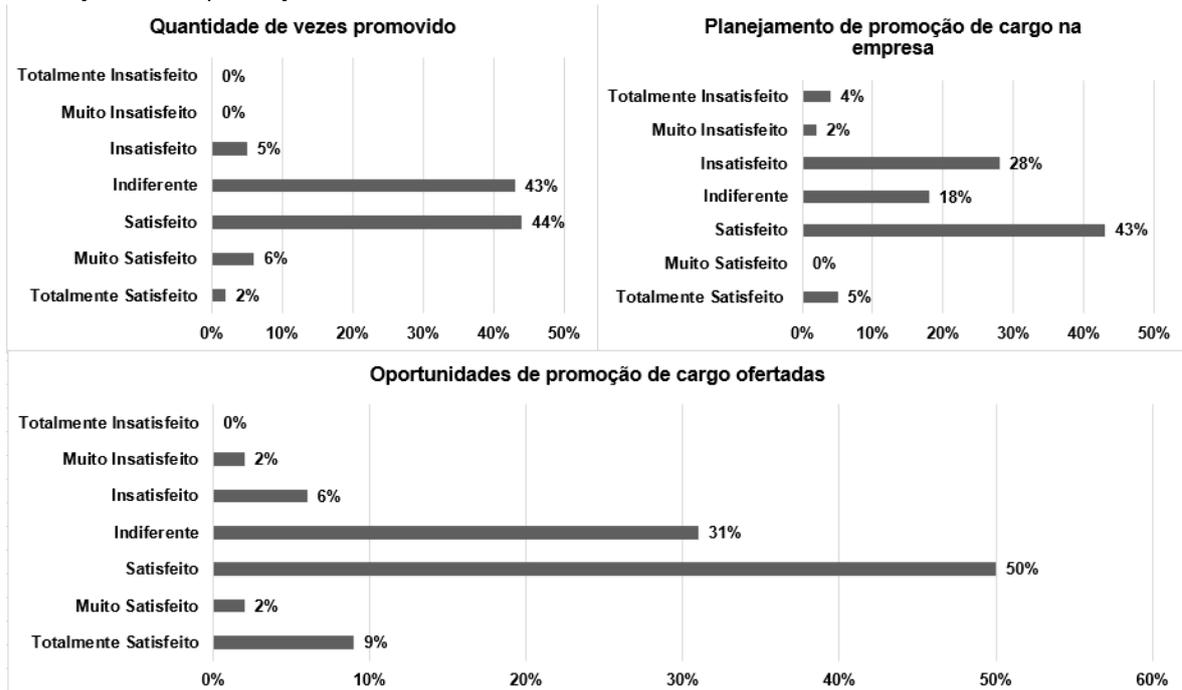


Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores.

4.1.5 Satisfação com as promoções

Para Fonseca (2014), a realização pessoal é um dos fatores que influenciam a satisfação no trabalho, a qual abarca aspectos relacionados ao reconhecimento do trabalho e às perspectivas em relação à progressão de carreira. A pesquisa apresenta, através da Figura 8, uma proporção expressiva de indiferença (43%) sobre essa dimensão quanto à quantidade de vezes que houve promoção dos funcionários. No mesmo sentido, as oportunidades de promoção de cargo ofertadas obtiveram 31% dos respondentes.

Figura 8
Satisfação com as promoções



Fonte: Elaborada pelos autores.

Apesar de satisfatória ser a opinião da maior parte dos respondentes, a insatisfação, que corresponde a 28% quanto ao planejamento de promoção de cargo na empresa, denota que os funcionários esperam uma progressão de carreira dentro desse setor, o que cabe ao gestor avaliar caso a caso e reconhecer as necessidades profissionais dos seus funcionários.

4.3 ANÁLISE GERAL DAS MÉDIAS DAS DIMENSÕES

A Tabela 2 apresenta a análise de dados do Escore Médio das diferentes dimensões de satisfação da empresa estudada. O cálculo, de acordo com Siqueira (2008), demonstra o nível de satisfação por dimensão através dos índices do Escore Médio. Quando esse valor, obtido através do cálculo específico da Escala de Satisfação de Trabalho, está entre 1 e 3,9, os servidores tendem a sinalizar insatisfação; quando está entre 4 e 4,9 eles tendem a ser indiferentes; e quando está entre 5 e 7 eles tendem a estar satisfeitos. Conforme a análise do resultado, na tabela, é possível observar que apenas na relação com a chefia há tendência de satisfação; em relação aos colegas de trabalho, ao salário, à natureza de trabalho e às promoções, por sua vez, tendência é a indiferença.

Logo, nota-se que em relação às dimensões Satisfação com a Chefia (5,19) e Satisfação com a Natureza de Trabalho (4,9), existem indicativos de índice de satisfação. A análise também apresenta que a Satisfação com o Salário (4,60), a Satisfação com as Promoções (4,50) e a Satisfação com os colegas (4,84) resultam em indicativos de índice de indiferença em sua tendência de satisfação no trabalho.

Tabela 2

Escore médio da EST

Dimensões	Escore Médio
Satisfação com os colegas	4,84
Satisfação com o salário	4,60
Satisfação com a chefia	5,19
Satisfação com a natureza de trabalho	4,99
Satisfação com as promoções	4,50
Média geral	4,82

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados obtidos através da análise das médias das cinco dimensões demonstram, a partir do agrupamento segundo a Escala de Satisfação de Trabalho em sua versão reduzida, como os trabalhadores se sentem em relação aos aspectos interpessoais, salariais, individuais e profissionais que se correlacionam ao ambiente de trabalho em estudo. Sendo assim, é possível observar que os funcionários, no que se refere à relação com os seus colegas de trabalho, demonstram estar satisfeitos, caracterizando, assim, um bom relacionamento interpessoal entre o quadro operacional. Em relação à dimensão salarial, é observado o maior nível médio de insatisfação em relação às demais dimensões, o que demonstra que há um anseio por parte dos funcionários por um reajuste salarial.

A análise da média relacionada à chefia apresenta o maior nível de satisfação, denotando um bom relacionamento com o responsável pelo setor, na sua capacidade de gestão e ordenação da equipe. Em relação à natureza do trabalho observado, assim como a relação com os colegas de trabalho, há também um estável nível de satisfação dos funcionários. A dimensão que enfatiza a percepção da satisfação quanto às promoções demonstra o maior nível de indiferença dos funcionários em relação à dimensão, demonstrando, assim, que esta parcela dos funcionários está apática em relação à progressão de cargo dentro do quadro efetivo, entretanto, há também nesta dimensão 15% de respondentes insatisfeitos quanto aos aspectos promocionais planejados pela empresa, tal como é gerida essa dinâmica.

Em última análise, é apresentada a Média Geral de Satisfação no Trabalho, que demonstra o índice de satisfação no trabalho dos colaboradores nesse setor da empresa, o qual é analisado a partir dos níveis percentuais de satisfação de cada respondente, englobando, assim, sua predominância satisfatória nessa média geral de satisfação do quadro operacional em 4,82, indicando um estado de indiferença, ou seja, o funcionário não está particularmente satisfeito nem insatisfeito no trabalho.

Observou-se, em uma análise comparativa com o estudo de Nascimento (2022), realizado em um *call center* em Fortaleza, semelhanças, pois ambas as pesquisas apontam para a predominância desse estado de indiferença entre os funcionários. Entretanto, os estudos diferem nas dimensões específicas de satisfação, com o presente estudo destacando a satisfação com o salário como a dimensão com menor satisfação, enquanto Nascimento (2022) identificou a satisfação com as promoções como a dimensão menos satisfatória.

Essas variações demonstram a influência do contexto de trabalho, cultura organizacional e setor de atuação nas percepções dos funcionários sobre a satisfação no trabalho. Portanto, essa análise comparativa ressalta a importância de considerar as

particularidades de cada pesquisa para obter uma compreensão abrangente da satisfação no trabalho, reconhecendo que o estado de indiferença pode ser comum, mas as áreas de preocupação específicas podem variar entre diferentes contextos de trabalho.

5 CONCLUSÃO

O estudo objetivou compreender o estado de satisfação dos funcionários da empresa, que compõem o quadro operacional em uma empresa do setor de comércio atacarejo supermercadista. Em função da pesquisa, pôde-se obter o resultado da satisfação no trabalho, bem como conceber impressões relacionadas aos aspectos trabalhistas e sociais que contribuem ou não para esse estado de satisfação. Isso contribui para que o setor de gestão de recursos humanos possa deter informações para uma melhor tomada de decisão nas questões relacionadas ao desempenho e motivação no trabalho.

Observando o panorama de resultados obtidos através da presente pesquisa, constatou-se o estado de indiferença do setor operacional dos funcionários da empresa, assim como a averiguação da opinião deles sobre o relacionamento interno com o labor, aos colegas e líderes e como interagem entre si segundo a análise da satisfação dessas relações por meio da Escala de Satisfação no Trabalho. A presente pesquisa sintetiza, portanto, que, de modo geral, os trabalhadores estão indiferentes, não se sentem nem satisfeitos nem insatisfeitos com o trabalho desempenhado e suas dimensões.

A pesquisa apresentou nuances que chamam a atenção em relação à insatisfação salarial observada na média dessa dimensão, que se aplica diretamente quando refletida pelos funcionários em relação à sua capacitação profissional e como ela é aproveitada no seu ofício. Esses aspectos relacionados ao nível de indiferença acentuado constatado na média da dimensão das promoções sustentam tal hipótese. É observado também um nível satisfatório em relação aos colegas de trabalho, relacionamento com a chefia e natureza de trabalho que exercem, demonstrando estabilidade no relacionamento interpessoal dentro da empresa, o que torna o ambiente propício para o alcance eficiente dos planos e metas.

Portanto, este estudo avançou na compreensão da satisfação no trabalho no setor supermercadista atacarejo, utilizando a Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Os resultados destacaram áreas que precisam de melhorias, oferecendo informações que ofereçam subsídios para gestores em suas tomadas de decisão. A principal inovação é a aplicação da EST em um contexto específico do setor atacarejo brasileiro. Os resultados validam a escala de Siqueira (2008) e podem melhorar as práticas de gestão de recursos humanos, promovendo um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo. Pesquisas futuras podem incorporar diferentes empresas do mesmo setor, tornando a amostra maior e mais diversificada, além da possibilidade de explorar a relação entre satisfação no trabalho e indicadores de desempenho organizacional e pesquisas com intervenções específicas para melhorar a satisfação no trabalho a longo prazo.

Em suma, a pesquisa permitiu identificar pontos-chave para que possam ser implementadas correções a fim de se obter melhoria e eficiência nos processos e nas relações comportamentais da organização. Portanto, os resultados demonstram que há necessidade de averiguação e desenvolvimento nesse setor, com o objetivo de alcançar maior vantagem competitiva a partir da satisfação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Almeida, H., Orgambídez-Ramos, A., Monteiro, I., & Sousa, F. (2013). *Manual de comportamento organizacional: guia de apoio ao estudante universitário*. Silabas & Desafios.
- Acto, S. H. *Condições de trabalho e satisfação com a vida em geral: o papel mediador da satisfação com os papéis de vida numa amostra de enfermeiros* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/28728/1/ulfpie051895_tm_tese.pdf
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. Atlas.
- Bozzo, A. L., & Ferreira, M. P. (2020). Mercado de vizinhança ou atacarejo para consumidores de baixa renda em regiões periféricas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(1), 126-150. <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/941>
- Calsavara, A. R. (2009). Atacarejo: estratégia planejada ou mera coincidência?. *Administração de Empresas em Revista*, 1(4), 47-64. <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/941>
- Fathurahman, M. (2022). Análise do caminho entre satisfação e lealdade no trabalho tendo ambiente e cultura de trabalho como variáveis explicativas. *PRODUKTIF: Journal Kepegawaian and Organisasi*, 1(1), 36- 43.
- Fonseca, R. M. P. (2014). *Satisfação profissional nas USF da ARS Centro: fatores intrínsecos e extrínsecos do trabalho* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório da Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/27359>
- Gonçalves, L. S., Silva, J. C., Espíndola, M. A., Machado, D. M., & Pereira, P. C. (2023). Pesquisa de clima organizacional x satisfação dos funcionários: desafios, avanços e limitações. *E-Acadêmica*, 4(1), e2541435. <https://doi.org/10.52076/eacad-v4i1.435>
- Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). O efeito da satisfação e da lealdade no trabalho no desempenho dos funcionários: uma revisão narrativa da literatura. *Journal of Information Systems and Management*, 2(3), 9-15.
- Hsien, H. W., Giuliani, A. C., Cunha, C. F., & Pizzinato, N. K. (2012). Atacado e atacarejo como opção de compra de clientes de distribuidora de alimentos. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 5(1), 11-28. <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/3797>
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). *Job satisfaction: essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*. Routledge.
- Lima, T. C. S., & Mito, R. C. T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*, 10(Especial), 37-45.



- Magnus, L. (2023). *A importância da hierarquia empresarial: conheça seus tipos, níveis e muito mais*. Genyo. <https://genyo.com.br/hierarquia-empresarial/>
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6(1), 59-78.
- Mullins, L. J. (2004). *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional* (4. ed.). Bookman.
- Nascimento, T. (2022). *Satisfação no trabalho: um estudo com trabalhadores de call center* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Ceará]. Repositório da Universidade Federal do Ceará. <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/68862>
- Ndilimeke, N. (2020). *O impacto das condições de trabalho na satisfação dos trabalhadores: estudo de caso: Externato Álvares Cabral* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositório do Instituto Superior de Gestão. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31666>
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de valores do trabalho - EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(2), 145-152. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722003000200006>
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências*. Atlas.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Romelus, L. (2022). *Clima organizacional e satisfação dos colaboradores do supermercado Varejão Romera na cidade de São Paulo*. [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal da Fronteira Sul]. Repositório da Universidade Federal da Fronteira Sul. <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/5669/1/ROMELUS.pdf>
- Ruiz, R. (2023). *Dados gerais: os grandes números do setor*. ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>
- Soraggi, F., & Paschoal, T. (2011). Relação entre bem-estar no trabalho, valores pessoais e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 11(2), 614-632.
- Silva, M. A. N., & Araújo, T. M. (2019). Satisfação no trabalho: uma revisão da literatura. *Revista da Administração Contemporânea*, 23(3), 326-346.



- Silva, C. R. M. (2019). *Operations & Production Management*. [E-book]. Atena. <https://atenaeditora.com.br/catalogo/ebook/operations-production-management>
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed.
- Spector, P. E. (2003). *Psicologia nas organizações*. Saraiva.
- Santos, J. S. (2021). *Satisfação no trabalho dos servidores da Prefeitura Municipal de Amambai-MS* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal da Grande Dourados]. Repositório da Universidade Federal da Grande Dourados. <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/4740/1/JosevandroSantosSilva.pdf>
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Winkelhaus, S., Grosse, E. H., & Glock, C. H. (2022). Satisfação no trabalho: um estudo exploratório sobre mudanças nas características de trabalho dos funcionários na Intralogística 4.0. *Journal of Business Logistics*, 43(3), 343-367.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Bem-estar psicológico e satisfação no trabalho como preditores de desempenho no trabalho. *Jornal de Psicologia da Saúde Ocupacional*, 5(1), 84-94.
- Zoldan, J. P. (2013). Satisfação no trabalho. *Revista Científica da Faculdade de Administração e Negócios da Universidade Estácio Ribeirão Preto*, 24 (1), 1-12.