

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ZOOTECNIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS

CARLOS CIRELLI GUERRA

Inovação e satisfação no trabalho: um estudo com Engenheiros de
Alimentos

Pirassununga

2024

CARLOS CIRELLI GUERRA

Inovação e satisfação no trabalho: um estudo com Engenheiros de Alimentos

Versão Corrigida

Dissertação apresentada à Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Ciências do Programa de Pós-graduação em Gestão e Inovação na Indústria Animal.

Área de Concentração: Gestão e Inovação na Indústria Animal.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Teresa de Alvarenga Freire.

Coorientadora: Profa. Dra. Vivian Lara dos Santos Silva

Pirassununga

2024

Ficha catalográfica elaborada pelo
Serviço de Biblioteca e Informação, FZEA/USP,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G934i Guerra, Carlos Cirelli
Inovação e satisfação no trabalho: um estudo com
Engenheiros de Alimentos / Carlos Cirelli Guerra ;
orientadora Maria Teresa de Alvarenga Freire ;
coorientadora Vivian Lara dos Santos Silva. --
Pirassununga, 2024.
160 f.

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação
em Mestrado Profissional Gestão e Inovação na
Indústria Animal) -- Faculdade de Zootecnia e
Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo.

1. Motivação. 2. Ambiente de Trabalho. 3.
Carreira Profissional. 4. Engenharia de Alimentos.
I. Freire, Maria Teresa de Alvarenga, orient. II.
Silva, Vivian Lara dos Santos , coorient. III.
Título.

AGRADECIMENTOS

À minha família, em especial aos meus pais Maria Aparecida e Darci, por todo apoio ao longo desta jornada, bem como pelo amor, carinho e educação que sempre me proporcionaram.

Aos meus amigos, e, em especial, a minha companheira Tatiane, que acreditaram que tudo isso era possível e me deram total apoio.

Aos meus professores anteriores e aos colegas de trabalho, que sempre proporcionaram valiosas trocas de conhecimento, a cada oportunidade concedida e por contribuírem para meu constante aprendizado.

À USP / FZEA que me foi dada a oportunidade de cursar a graduação em Engenharia de Alimentos e o mestrado profissional, especialmente pelos brilhantes professores que encontrei no caminho.

À minha orientadora Profa. Dra. Maria Teresa de Alvarenga Freire, cujo suporte e conselhos foram fundamentais para obter o sucesso neste trabalho, além da paciência que teve em todos os desafios enfrentados nessa jornada. Sua orientação ao longo desta trajetória contribuiu muito para o meu crescimento acadêmico.

À GEPEC, responsável pelo mapeamento dos egressos do curso de Engenharia de Alimentos, e, em especial, à Profa. Dra. Vivian Lara dos Santos Silva, minha coorientadora, agradeço por idealizar e iniciar o GEPEC e pelo total apoio e dados oferecidos para a execução deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Rubens Nunes, por todos os ensinamentos e conselhos valiosos. Sua presença não apenas enriqueceu o estudo, mas foi fundamental para o sucesso de todos os estágios desta jornada.

Aos membros da banca, Profa. Dra. Ana Luiza Camargo Mascarin Cunha e Profa. Dra. Liziane Dantas Lacerda, por se mostrarem disponíveis e pelas contribuições significativas para a conclusão deste estudo.

Aos participantes das entrevistas em profundidade, pelo aceite, disponibilidade e por terem aceitado o convite e terem contribuído com tantas experiências pessoais.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio na realização do presente trabalho.

“O importante é não parar de questionar.”

Albert Einstein

RESUMO

GUERRA, C. C. **Inovação e satisfação no trabalho**: um estudo com Engenheiros de Alimentos. 2024, 160p. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo, Pirassununga.

Inovação é um processo de desenvolvimento e implantação de uma nova ideia, produto, tecnologia, procedimento ou gestão. Estudos recentes têm demonstrado uma alta correlação entre inovação, satisfação e eficiência no trabalho. De modo geral, pessoas satisfeitas com seu trabalho são mais motivadas, melhorando sua eficiência tanto em trabalhos individuais quanto em grupos. O objetivo geral deste estudo foi avaliar a validade da hipótese de que Engenheiros de Alimentos que percebem a empresa como inovadora tendem a usufruir maior satisfação no trabalho. O presente estudo possui enfoque quantitativo e qualitativo, com delineamento exploratório e descritivo. Para a análise quantitativa, foram utilizados, como material de ponto de partida, dados secundários provenientes do Grupo de Estudos e Pesquisa em Estratégia e Coordenação Vertical (GEPEC) que realizou um mapeamento com 391 egressos do curso de Engenharia de Alimentos da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo (FZEA/USP) com base em questões de múltipla-escolha. Para a análise qualitativa, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas com cinco Engenheiros de Alimentos que responderam anteriormente o questionário do GEPEC, para servir de investigação, visando maior compreensão e entendimento sobre os fatores que interferem na relação entre as ações inovadoras com a satisfação no trabalho e coletar informações adicionais sobre esses aspectos. Os resultados quantitativos indicam que a disposição dos Engenheiros de Alimentos em estar abertos a novas oportunidades de emprego e possuir um perfil empreendedor desempenha um papel significativo e positivo na satisfação profissional. Além disso, a percepção de inovação da empresa está fortemente correlacionada com níveis mais elevados de satisfação no trabalho. Os resultados qualitativos expandem essas conclusões inserindo novos elementos que influenciam positivamente na satisfação, tais como: um ambiente de trabalho criativo, comunicação eficaz entre gestão e colaboradores, práticas de incentivos financeiros, flexibilidade e autonomia no trabalho, além de transparência nos processos. Esses fatores, identificados nas entrevistas, reforçam a importância da inovação na promoção da satisfação no trabalho.

Palavras-chave: Motivação. Ambiente de trabalho. Carreira profissional. Engenharia de Alimentos.

ABSTRACT

GUERRA, C. C. **Innovation and Job Satisfaction**: a study with Food Engineers. 2024, 160p. Master's Dissertation – Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, University of São Paulo, Pirassununga.

Innovation is a process of developing and implementing a new idea, product, technology, procedure, or management. Recent studies have shown a high correlation between innovation, satisfaction, and efficiency at work. Generally, people who are satisfied with their work are more motivated, improving their efficiency in both individual and group tasks. The overall objective of this study was to evaluate the validity of the hypothesis that Food Engineers who perceive the company as innovative tend to enjoy greater job satisfaction. This study has both quantitative and qualitative approaches, with an exploratory and descriptive design. For the quantitative analysis, secondary data from the Group of Studies and Research in Strategy and Vertical Coordination (GEPEC) were used as a starting point. GEPEC conducted a survey of 391 graduates from the Food Engineering course at the Faculty of Zootecnics and Food Engineering at the University of São Paulo (FZEA/USP) based on multiple-choice questions. For the qualitative analysis, semi-structured interviews were conducted to investigate further and gain a better understanding of the factors influencing the relationship between innovative actions and job satisfaction, and to gather additional information about innovations and professional satisfaction. These interviews were conducted with five Food Engineers who had previously responded to the GEPEC questionnaire. The quantitative results indicate that Food Engineers' willingness to consider new job opportunities and possess an entrepreneurial profile plays a significant and positive role in job satisfaction. Additionally, the perception of innovation in the company is strongly correlated with higher levels of job satisfaction. The qualitative results expand on these findings by introducing new elements that positively influence satisfaction, such as a creative work environment, effective communication between management and employees, financial incentive practices, flexibility and autonomy at work, as well as transparency in processes. These factors, identified in the interviews, reinforce the importance of innovation in promoting job satisfaction.

Keywords: Motivation. Work environment. Professional career. Food Engineering.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Resumo das etapas na análise quantitativa.	31
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados que participaram das entrevistas em profundidade	32
Tabela 2 - Ano de formação dos Engenheiros de Alimentos participantes.....	36
Tabela 3 - Média salarial dos entrevistados expressado em faixas de salário-mínimo	38
Tabela 4 - Perfil dos candidatos referente aos anos de empresa.....	39
Tabela 5 - Síntese com as variáveis definidas para o estudo e suas respectivas questões envolvidas relacionado às Etapas (Parte I, II e III) do questionário MECEA 2019.....	41
Tabela 6 - Estatísticas descritivas básica das variáveis categóricas ordinais.....	42
Tabela 7 - Correlação entre as variáveis inseridas no primeiro modelo estatístico de regressão.....	46
Tabela 8 - Resumo de Estatísticas de Regressão para o Modelo ^b de Análise de Satisfação.	50
Tabela 9 - Tabela de Coeficientes ^a de Regressão e Estatísticas Relacionadas para Variáveis Independentes.	52
Tabela 10 - Síntese dos principais resultados para cada participante.....	112
Tabela 11 – Compilação dos resultados qualitativos por tópicos.	114

LISTA DE SIGLAS

GEPEC	Grupo de Estudos e Pesquisa em Estratégia e Coordenação Vertical
MECEA	Mapeamento dos Egressos do Curso de Engenharia de Alimentos
FZEA	Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
REGR	Regressão
ANOVA	Análise de Variância
VIF	Fator de Inflação de Variância
PCA	Análise de Componentes Principais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E APROFUNDAMENTO TEÓRICO	14
2.1 Breve elucidação sobre a Engenharia de Alimentos e o profissional desta área de atuação.....	14
2.2 Relacionando a formação do Engenheiro de Alimentos com a inovação no mercado empregatício.....	15
2.3 Inovação no ramo de alimentos.....	17
2.4 Entrelaçando inovação, criatividade e satisfação no trabalho	21
2.4.1 Variáveis que podem afetar a satisfação	23
2.4.2 Criatividade no ambiente de trabalho e o Engenheiro de Alimentos	24
3 OBJETIVOS.....	28
3.1 Objetivo geral	28
3.2 Objetivos específicos.....	28
4 MATERIAL E MÉTODOS	28
4.1 Caracterização da pesquisa	28
4.2 Aspectos éticos	29
4.3 Estudo Quantitativo	30
4.3.1 Participantes.....	30
4.3.2 Materiais e equipamentos	30
4.3.3 Procedimentos para análise dos dados quantitativos	30
4.4 Estudo Qualitativo	31
4.4.1 Participantes.....	31
4.4.2 Instrumentos de coleta de dados	33
4.4.3 Procedimentos de coleta de dados	33
4.4.4 Procedimentos para análise dos dados qualitativos.....	34
5 RESULTADOS	35
5.1 Resultados Quantitativos.....	35
5.1.1 Sumarização dos dados obtidos pelo MECEA 2019	35
5.1.2 Início dos tratamentos estatísticos	41
5.1.3 Criação da variável dependente pelo método estatístico de Análise Fatorial	42
5.1.4 Seleção de variáveis independentes	44
5.1.5 Identificação de Fatores Significativos nas Primeiras Análises de Regressão.....	46

5.1.6 Determinação da análise de regressão e ajuste do modelo geral.....	49
5.2 Resultados Qualitativos.....	54
5.2.1 Percepção de inovação segundo os entrevistados.....	55
5.2.2 Desafios ao implementar ou lidar com inovações.....	58
5.2.2.1 Patente e Confidencialidade das informações.....	58
5.2.2.2 Desafios regulatórios.....	60
5.2.2.3 Rapidez no lançamento.....	61
5.2.2.4 Comunicação das inovações em uma empresa.....	62
5.2.2.5 Resistência dos colaboradores na implementação de inovações.....	64
5.2.2.6 Desafios na gestão da carga de trabalho para os times de desenvolvimento... 67	
5.2.2.7 Desafios na inovação de produtos alimentício em empresas de pequeno porte	68
5.2.2.8 Desafios ao implementar a inovação nas empresas de clientes.....	70
5.2.3 Oportunidades ao implementar ou lidar com inovações em uma empresa.....	71
5.2.3.1 Conquista de novos mercados.....	71
5.2.3.2 Automações na linha de produção e ganhos em eficiência.....	72
5.2.3.3 Aumento de eficiência pela abordagem <i>Agile</i>	73
5.2.3.4 Oportunidades de engajar os colaboradores.....	75
5.2.4 Como a inovação ou a falta dela afeta o dia a dia no desenvolvimento das atividades e na satisfação profissional.....	76
5.2.4.1 Motivação dos colaboradores.....	76
5.2.4.2 Consequência da inovação para o setor de vendas e a competitividade no mercado.....	78
5.2.5 Como a satisfação profissional contribui para a produtividade individual e coletiva em uma empresa.....	79
5.2.6 Satisfação em empresas que possibilitam expressar a criatividade e ações para tornar o ambiente de trabalho mais criativo.....	82
5.2.7 Outras atitudes de uma empresa, além do seu desenvolvimento em inovação, que influencia positivamente na satisfação.....	86
5.2.7.1 Participação de feiras, treinamentos, integrações de equipes e projetos relevantes.....	86
5.2.7.2 Ganho de ações e bônus ligados a projetos bem sucedidos.....	87
5.2.7.3 Indicadores de desempenho e pesquisa de satisfação.....	88
5.2.7.4 Igualdade, diversidade e sustentabilidade.....	89
5.2.7.5 Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.....	91

5.2.7.6 Trabalho híbrido e remoto	92
5.2.7.7 Transparência nos processos da empresa	95
5.2.7.8 Importância de um bom líder.....	96
6 CONCLUSÕES.....	119
7 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	121
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	122
9 APÊNDICES	140
APÊNDICE I – Questões do Questionário MECEA 2019 utilizados na pesquisa	140
APÊNDICE II – Roteiro de perguntas para a entrevista em profundidade	143
APÊNDICE III – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).....	145
APÊNDICE IV. Estatística de confiabilidade (Correlação de Alfa de Cronbach) para as variáveis que originaram a variável “Satisfação” na Análise Fatorial.....	150
APÊNDICE V. Análise Fatorial para determinar a variável dependente “Satisfação”.....	150
APÊNDICE VI. Correlação de Pearson entre o fator “Satisfação” e as suas variáveis originais.	152
APÊNDICE VII - Correlação entre a variável “satisfação” e as demais variáveis independentes.....	153
APÊNDICE VIII. Resumo ^b do modelo para a primeira regressão com todas as variáveis (incluindo “Cargo” e “Salário”).	154
APÊNDICE IX. Resumo ^b do modelo para a segunda regressão sem a variável “Cargo”.	156
APÊNDICE X. Resumo ^b do modelo para a terceira regressão sem as variáveis “Cargo” e “Salário”.....	158
APÊNDICE XI. Análise de Variância (ANOVA ^a) para o modelo de regressão já ajustado para “Satisfação”	160

1 INTRODUÇÃO

A indústria de alimentos e bebidas é considerada a maior no ramo de transformação de produtos e processa cerca de 58% (cinquenta e oito por cento) de toda a produção agropecuária do Brasil, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2023). É uma das maiores geradoras de empregos, com mais de 1,8 milhões de colaboradores distribuídos em mais de 38 mil empresas, sendo responsável por 10,8% do Produto Interno Bruto (PIB) no país (ABIA, 2023).

Com o crescente aumento na população humana no planeta, que deve atingir mais de 9,5 bilhões de pessoas em 2050 (ONU, 2019), há uma grande demanda para o aumento da produção no setor de alimentos no mundo todo. O Brasil possui cerca de 203 milhões de habitantes (IBGE, 2023) sendo o quinto maior mercado consumidor do planeta, logo, existe grande demanda tanto para o mercado externo, quanto para o interno (VIANA, 2016). Compreender sobre os aspectos capazes de gerar melhoria na qualidade de vida dos profissionais do setor, e, por consequência, aumentar a produtividade das empresas, é essencial na ajuda pelo suprimento das demandas geradas pela população.

Estudos têm demonstrado alta correlação entre inovação, satisfação, criatividade e eficiência no trabalho (ANTONCIC; ANTONCIC, 2011; MAYFIELD et al., 2017; CHEN et al., 2012; LEE et al., 2014; JABEEN et. al., 2018; IBRAHIM; YUSHENG, 2020). A Inovação pode ser compreendida como a incorporação de algo novo, com objetivo de agregar valor a um produto ou serviço, além de auxiliar na resolução de problemas e aumentar a eficiência de uma empresa (MACEDO et al., 2015). Quando uma empresa desenvolve novas ideias, produtos, tecnologias ou procedimentos, ela está inovando e essas mudanças refletem também no ambiente de trabalho (ANTONCIC; ANTONCIC, 2011).

Nesse sentido, conforme apontam Salvino e Bilac (2019), a inovação é um processo que envolve a concepção, o desenvolvimento, o gerenciamento e a comercialização de produtos melhorados, novos ou o uso de processos reestruturados ou novos, ou ainda novas formas de negócios e mercados, representando então, uma possível vantagem competitiva aos empreendimentos. Para que uma empresa possa se tornar competitiva no mercado atual, que está cada vez mais disputado, as organizações têm focado em inovações. Biasi et al. (2018) destacam que, dentre os fatores essenciais para o ganho de produtividade e competitividade, a inovação é um pilar fundamental para as empresas que buscam se

destacar, se diferenciar e se manter à frente de seus concorrentes, visto que é por meio da inovação que existe a possibilidade de se ultrapassar o que já é existente e o que é comum.

O ambiente empreendedor internacional vem sofrendo mudanças e cada vez mais se torna competitivo e exigente. Para acompanhar tais modificações, as empresas, em muitos casos, têm que alterar suas estratégias de mercado; dessa forma, em companhias globais do ramo de alimentos há a necessidade de se exceder não apenas ao sabor mais agradável, mas a fatores como coloração, embalagem, aspectos nutricionais, facilidade no preparo e conforto para o consumidor. Tais fatores podem ser determinantes para o sucesso de lançamento de um produto (BIASI et al., 2018).

Assim, compreender como as ações inovadoras propostas pelas empresas ou instituições podem afetar a satisfação dos colaboradores, ajuda a entender outras questões acerca de seus comportamentos, perspectivas e trabalho em equipe. Organizações capazes de desenvolver procedimentos ou tecnologias novas, geralmente influenciam positivamente na produtividade dos profissionais e, por consequência, da própria empresa (CHEN et al., 2012; YUSIF, 2012). Ao trabalhar em um ambiente inovador, o colaborador pode se sentir mais comprometido e integrado, o que intervêm positivamente no seu desempenho e na satisfação deste profissional (CHEN et al., 2012; PARK et al., 2016; BARTH et al., 2019).

A partir de todo este contexto, surgiu o interesse e as questões norteadoras do presente estudo: A inovação é um fator determinante para a satisfação de Engenheiros de Alimentos em seu ambiente de trabalho? Como a percepção de Engenheiros de Alimentos frente a inovação de suas empresas de atuação interferem em sua satisfação no trabalho?

Buscando responder aos questionamentos levantados, este estudo apresenta como objetivo geral avaliar a validade da hipótese de que Engenheiros de Alimentos que percebem a empresa como inovadora tendem a usufruir maior satisfação no trabalho. E como objetivos específicos, buscar-se-ão: a) determinar outras variáveis significativas que também podem interferir na satisfação e b) compreender o quanto a percepção de inovação de uma empresa vista por um Engenheiro de Alimentos e as outras variáveis obtidas na pesquisa também podem interferir significativamente com a sua satisfação no trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E APROFUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 Breve elucidação sobre a Engenharia de Alimentos e o profissional desta área de atuação

O mundo contemporâneo é caracterizado pela profusão de novas tecnologias e inovações em diversos setores industriais. Essa evolução traz consigo uma ampla gama de possibilidades e argumentos para se buscar constantemente a inovação e a harmonia ideal entre os meios. Um dos setores que se destaca nessa busca contínua por avanços tecnológicos é o setor alimentício. Desde tempos remotos, a civilização desenvolveu métodos e técnicas de produção e conservação de alimentos para aprimorar a qualidade e proporcionar satisfação ao consumidor. Mesmo que, na época, esses métodos fossem desconhecidos, eles se mostraram eficazes ao trazer sabor e prolongar a vida útil dos alimentos, como é o caso do uso de sal nas carnes (ABIA, 2017).

O setor industrial está sempre em busca de melhorias por meio de novas tecnologias e descobertas. Com o objetivo de proporcionar inovações aos consumidores, o engenheiro desempenha um papel fundamental nesse processo (ICTA, 2018). A Resolução 218/73 do Conselho Federal de Engenharia descreve diversas competências a este profissional, incluindo orientação técnica, supervisão, coordenação, estudo, planejamento, projeto, especificação, assistência técnica, ensino, pesquisa, análise, experimentação, ensaio, divulgação técnica, e extensão. O profissional formado em Engenharia de Alimentos possui amplo conhecimento e atua em todos os setores da indústria alimentícia, desde a seleção da matéria-prima até o transporte do produto final. Suas técnicas e conhecimentos oferecem possibilidades à indústria, permitindo atuar no desenvolvimento de diversos segmentos, como a formação de novos profissionais, órgãos públicos de fiscalização, elaboração de projetos e pesquisas voltadas para a melhoria da vida de prateleira, embalagens, armazenamento e transporte (ANVISA, 2018).

Esse profissional trabalha para que o consumidor receba um alimento de alta qualidade, sem vestígios de deterioração ou microrganismos patogênicos. Além de prestar serviços, o Engenheiro de Alimentos pode capacitar equipes por meio de minicursos e palestras, exercendo funções técnicas, científicas e administrativas. Ele pode contribuir para o desenvolvimento de maquinários e métodos de produção, bem como para a elaboração de

novos produtos ou aprimoramento das formulações de produtos já existentes, tornando-os mais nutritivos ou atraentes para o consumidor (PIEMOLINI-BARRETO; SANDRI, 2011).

Portanto, o Engenheiro de Alimentos pode atuar em diferentes áreas, como a participação em todas as etapas de produção dos alimentos de origem tanto animal quanto vegetal, além da compra de matérias-primas e ingredientes, qualificação de novos fornecedores, controle de qualidade, vendas, marketing, regulatório, financeiro, entre outras. Ele também pode trabalhar na definição do sistema de armazenamento e escoamento do produto, criar ou desenvolver mudanças em produtos, embalagens, processos e equipamentos (ANVISA, 2018; SOARES, 2018; PIEMOLINI-BARRETO; SANDRI, 2011).

2.2 Relacionando a formação do Engenheiro de Alimentos com a inovação no mercado empregatício

Souza e Faria (2013) concebem que “o indivíduo inovador completa a ideia, produzindo um protótipo ou modelo da inovação, que pode ser testado e experimentado, de modo a ser difundido, produzido em massa ou institucionalizado” (p. 2); o processo de inovação requer a associação e alinhamento de diferentes habilidades, conhecimentos e até mesmo, tecnologias de áreas diferentes do conhecimento, bem como de setores econômicos também distintos (SALVINO; BILAC, 2019).

Horvath (2011) pondera que a formação do Engenheiro de Alimentos deve ser voltada ao desenvolvimento de novos produtos e ao controle e à qualidade dos alimentos na indústria, tornando-se um profissional qualificado para realizar a avaliação das condições de manipulação dos alimentos, produção e preparo, visando garantir um alimento seguro para o consumo.

A consideração do referido autor é importante, uma vez que os consumidores estão cada vez mais exigentes com os produtos que consomem e, tomando essas informações como referências, as empresas do setor alimentício estão cada vez mais atentas e preocupadas em disponibilizarem serviços que atendam aos parâmetros de qualidade e de segurança dos alimentos (ALBUQUERQUE, 2022). Dentre os aspectos responsáveis pela conquista da competitividade e produtividade, a inovação pode ser referida com destaque, pois esta pode criar diferenciais no mercado (BIASI et al., 2018).

Na formação do Engenheiro de Alimentos são essenciais o envolvimento e a interligação entre os conhecimentos referentes as áreas voltadas à ciência, tecnologia e

engenharia nos processos de fabricação, preservação, armazenamento, transporte e consumo dos produtos oferecidos ao público. Mediante as atividades que são exigidas e de incumbência do Engenheiro de Alimentos, estes profissionais devem sempre buscar capacitação, aprimoramento e desenvolvimento de habilidades a fim de atender as demandas requeridas pelo mercado (BRASIL, 2021).

Albuquerque (2022), considera que:

O mercado de trabalho atual, está cada vez mais agressivo e se tornou competitivo para os profissionais, exigindo que o Engenheiro de Alimentos busque o necessário dentro da profissão e que consiga desenvolver durante sua formação tais habilidades que o distinguem de outros candidatos e que o deixem mais preparado para situações adversas que podem surgir quando estiver atuando (ALBUQUERQUE, 2022, p. 18).

O autor acredita, ainda, que é importante que os Engenheiros de Alimentos desenvolvam as competências de caráter pessoal e/ou comportamental no que diz respeito às atitudes do próprio trabalhador em relação às suas atividades profissionais, como boa comunicação, antecipar os problemas e saber contornar situações adversas. Além disso, é necessário estar disposto a aprender novas habilidades, ser flexível, adaptar-se a novas tecnologias, possuir capacidade física e mental para lidar com a carga de trabalho e ser criativo.

Percebe-se que a Engenharia de Alimentos abrange áreas diferentes do conhecimento humano, possuindo então, caráter multidisciplinar, podendo ser caracterizada pela relação entre o domínio das operações e as atividades que envolvem a produção dos alimentos, bem como a sua área de atuação voltada à adequação do mercado varejista, aos existentes parâmetros de qualidade e ao oferecimento de conforto e segurança aos consumidores, para que estes se sintam confiantes ao adquirirem o produto (ALBUQUERQUE, 2022).

E é neste ponto que a capacidade de inovação e atuação em empresas que buscam inovação se torna um diferencial, porque a competição no setor alimentício está em ascensão, cada vez mais acirrada. As empresas estão em constantes mudanças, como é possível identificar atualmente nas chamadas indústrias 4.0, que se identificam por serem “indústrias inteligentes” em que os processos das empresas são altamente conectados, podendo gerar relatórios mais detalhados e realizar mudanças em produtos e processos de forma mais adequada (KOVALESKI, 2020).

É possível identificar que a graduação em Engenharia de Alimentos tanto no Brasil quanto no exterior possui uma vasta grade curricular. Por exemplo, na Universidade

Politécnica da Catalunha, na Espanha, o curso de bacharelado em Engenharia de Alimentos combina uma formação multidisciplinar em tecnologia e engenharia com a ciência alimentar, incluindo uma variedade de disciplinas, como Matemática, Física, Química, Bioquímica, Estatística, Microbiologia, Análise de Alimentos, Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar, Operações de Processamento de Alimentos, Preservação de Alimentos, Análise Sensorial, Design e Formulação de Novos Produtos Alimentares, Empreendedorismo no Setor Agroalimentar, Engenharia Aplicada à Projetos e Instalações de Equipamentos na Indústria Alimentícia, entre outros. Essa abordagem proporciona aos estudantes competências técnicas e capacidade de inovação na indústria de alimentos (UPC, 2024).

Entende-se, portanto, que os engenheiros têm potencial para serem fundamentais para a incrementação de inovações dentro de uma empresa. Como consequência, a busca por profissionais cada vez mais capacitados se torna diária, procurando-se por um perfil que atenda às exigências atuais do mercado.

Contudo, para que os profissionais possam colocar em prática todo o seu potencial e, podendo assim, idealizarem e incrementarem inovações em seus ambientes de trabalho, tais ambientes devem favorecer que essas qualificações sejam implementadas, fazendo com que os trabalhadores se sintam motivados a promoverem suas mais altas capacidades. E é neste ponto que a motivação se torna imprescindível, uma vez que esta é a responsável pela intensidade de esforço que uma pessoa gasta para realizar alguma tarefa (NEVES, 2013).

2.3 Inovação no ramo de alimentos

No que concerne à competitividade no mercado empresarial:

[...] a competitividade empresarial parte do princípio onde a organização obtenha rentabilidade igual ou superior aos seus rivais no mercado. Tal organização deve cumprir com maior êxito que suas concorrentes a sua missão, satisfazendo as necessidades e expectativas dos clientes aos quais serve (BIASI et al., 2018, p. 3).

Neste sentido, a busca pela diferenciação entre as empresas acaba se deparando na inovação, haja vista que esta possibilita atingir novos mercados. É importante destacar, contudo, que inovar não é uma tarefa simples, pois inovação envolve a capacidade de transformar uma ideia em algo plausível de ser aplicável, e é resultado de um processo criativo, sendo assim, não basta ter boas ideias, mas são necessárias tais ideias serem passíveis de execução (BIASI et al., 2018).

A inovação pode estar associada a elementos relacionados à introdução de algo novo ou ao aprimoramento de trabalhos já existentes, os quais pretendem atender a demanda do mercado. Essas iniciativas, ao serem transformadas, podem resultar em ganhos tanto para as empresas quanto para indivíduos (BIASI et al., 2018). Outro ponto que merece destaque, no que concerne à inovação, é que existe a possibilidade de inovar sem a utilização da tecnologia; fazendo com que quaisquer empresas possam inovar, desde as de pequeno porte, até as grandes organizações (SALVINO; BILAC, 2019).

As áreas da inovação têm sido objeto de estudo desde o início do século XX. Schumpeter (1911) definiu cinco dimensões fundamentais da inovação, sendo elas: (1) introdução de um novo bem, que se refere a um serviço, produto ou qualidade que nunca foi lançado no mercado, levando à reeducação dos consumidores no sentido de se adequarem ao novo bem; (2) introdução de um novo método ou processo de produção, o qual relaciona-se a uma nova maneira de comercialização de produtos ou serviços e/ou de processar a produção que ainda não tenham sido testados por nenhuma outra organização; (3) abertura de um novo mercado, referindo-se à criação ou desenvolvimento deste, no qual nenhuma empresa tenha entrado, baseando-se na área de um determinado país, independente da existência desse mercado; (4) conquista de uma nova fonte de insumos ou de bens semimanufaturados, sendo esta a obtenção ou a criação de uma nova origem de fornecimento de matéria-prima para a indústria, independentemente dessa fonte ter existido ou sido criada anteriormente e (5) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, trata-se do monopólio, isto significa que ocorre a criação de uma nova estrutura de mercado ou de um novo negócio caracterizado por certa exclusividade da firma.

Algumas ações inovadoras que se podem elencar são: modificação ou desenvolvimento de novos produtos, melhoria ou criação de procedimentos de produção e atualização ou elaboração de novos métodos administrativos ou organizacionais (ANTONCIC; ANTONCIC, 2011).

A inovação de produtos beneficia os funcionários em termos de competência e motivação ao criar novas ferramentas para resolver problemas e estimular o pensamento criativo (NEVES, 2013).

A inovação de processos ajuda a organização a aprender e buscar novas ideias, por meio do conhecimento de tecnologias externas. Foi também constatado que a inovação de processos tem um impacto significativo no desempenho dos funcionários (CAMISON; VILLAR-LOPEZ, 2014; AWAN; JAVED, 2015). A ideia fundamental da inovação de processos é que a tecnologia deve mudar a forma como o trabalho é realizado, tornando as

máquinas e ferramentas mais flexíveis, fáceis de usar e capazes de facilitar o processo de trabalho (SABADIE, 2014).

A inovação organizacional se refere a todos os esforços administrativos para renovar as rotinas, procedimentos, mecanismos e sistemas na organização (GUNDAY et al., 2011), além de estar fortemente relacionada ao desempenho dos funcionários (AWAN; JAVED, 2015). As empresas tendem a inovar em seus procedimentos administrativos para aumentar o desempenho, reduzindo os custos administrativos e de transação, além de melhorar a satisfação no local de trabalho (OCDE Manual de Oslo, 2005). Além disso, a inovação organizacional não requer apenas um desempenho criativo da equipe, mas também atividades em nível organizacional que possam gerar resultados criativos para a empresa (AIME et al., 2011).

Ademais, é válido destacar que:

Inovar não significa “inventar”, mas sim a mudança do modelo de negócio ou adaptação às mudanças no ambiente empresarial para fornecer melhores produtos/serviços, ou seja, através da introdução de um novo produto, métodos produtivos, processos, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, que pode garantir um diferencial para a empresa e, portanto, melhorar seu posicionamento frente a dinâmica do mercado (SALVINO; BILAC, 2019, p. 8).

Christensen et. al. (2015), consideram que é preciso desenvolver trajetórias mais eficazes de inovação como, por exemplo, em pesquisas de desenvolvimento objetivando desenvolver novos produtos e de maior valor adicionado, o que pode promover o sucesso das empresas que se movimentam para acompanhar o caminho percorrido pelos consumidores.

Seguir a onda de consumo é essencial à indústria alimentícia, afinal, a produção de alimentos é um dos pilares de qualquer economia, tanto por sua abrangência e essencialidade, quanto pela rede de setores relacionados direta e indiretamente.

Devido ao mercado altamente competitivo, as organizações que desejam continuar atuantes devem observar com cautela seus concorrentes. Em outras palavras, para se manter no mercado, com estabilidade, é essencial a adesão de inovações de serviços ou produtos que, ao mesmo tempo que atendam a demanda dos consumidores, sejam superiores à de seus concorrentes, criando assim, uma vantagem competitiva (MARQUES, 2010).

Neste ponto, é válido mencionar que existem algumas adversidades quanto a inovação. O motor da inovação é o sistema capitalista, gerando uma “corrida” entre as empresas e os países por estarem o tempo todo em busca de inovação, gerando uma pressão sobre os recursos naturais e, da mesma forma, tornando as coisas rapidamente obsoletas, o que também é desgastante dos pontos de vistas social e macroeconômico. Isso mostra que há premência em se ter um olhar cauteloso quanto ao desgaste de recursos e sustentabilidade (BARBIERI, 2023).

Atualmente, muitas empresas buscam por inovações com o objetivo de acompanharem as transformações tecnológicas e aumentarem a sua competitividade no mercado. Enquanto algumas ações facilmente causam satisfação aos colaboradores como, por exemplo, melhorias de processo e investimentos para reduzir acidentes de trabalho e aprimoramento das condições de trabalho (AKAL, 2019), outras ações, como a introdução de um novo software, novas ferramentas e novos procedimentos, podem fazer com que os colaboradores percebam aumento na carga de trabalho, maior pressão ou, ainda, possuam dificuldades de adaptação, gerando insatisfação (PIRES et al., 2012). Por isso, ocorre a necessidade citada por Cardoso e Pedron (2013), em que os colaboradores estejam próximos das propostas de inovação, para que tenham um espaço para discutirem todos os benefícios e desafios que essas mudanças trarão a todas as áreas e cargos da empresa, diminuindo, assim, a resistência por partes dos colaboradores e sejam atingidos os resultados esperados (PERSICO et al., 2014).

Convém destacar que a implementação de inovações nas empresas é importante e possui algumas vantagens quando aplicada corretamente. Essas inovações podem ser percebidas no que diz respeito a solução de problemas antes difíceis de serem resolvidos, aumento na agilidade das operações, otimização do tempo de trabalho, redução de custos, maior controle das etapas processo, impulsionando, assim, a competitividade da empresa (SANCHES; MACHADO, 2013; ZHANG; GALLAGHER, 2016).

Por outro lado, algumas precauções são necessárias referentes à maneira que as ações inovadoras são executadas, pois estas podem causar impacto negativo na satisfação se forem mal implementadas. Mudanças bruscas na estrutura de uma empresa, sem uma devida transparência e comunicação, podem gerar inseguranças, incertezas e dúvidas aos colaboradores sobre o futuro de seus cargos que, por sua vez, levam a uma maior preocupação e redução na satisfação. Outra causa deste sentimento negativo está no fato de os colaboradores, muitas vezes, não serem consultados sobre as mudanças e se sentirem excluídos do processo (CARDOSO; PEDRON, 2013). O diálogo com os colaboradores,

independentemente da função, é considerado nesse processo um fator importante, positivo e que evita prejuízos no desempenho dos mesmos (AYALA et al., 2017; ABU-SHANAB; SUBAIH, 2019).

Percebe-se uma predisposição para inovações que ocorrem na área de formulação de ingredientes e aditivos, alimentos funcionais, transgênicos e embalagens. Um dos motivos para isso é a tendência por uma alimentação saudável, acarretando um aumento na procura de alimentos orgânicos ou mais nutritivos, mesmo que possuam preços menos atraentes. Um outro motivo está relacionado à busca na redução do tempo de preparo das refeições, com à procura de alimentos semiprontos, que ofereçam maior praticidade (BIASI et al.; 2018).

Biasi et al. (2018) indicam que as organizações que optam pela inovação devem estar aptas a arcarem com alguns investimentos e tempo para que os objetivos sejam atingidos. Bessant e Tidd (2015) citam que é importante que as empresas tomem como prioridade o investimento em uma Gestão de Inovação, pois é por meio desta que as empresas conseguem gerenciar suas ideias e seus processos de inovação, organizando da mesma forma seus pesquisadores e suas respectivas áreas de atuação em todo o processo de inovação, de forma que haja o planejamento estratégico.

A Gestão de Inovação, do mesmo modo, pode buscar a interação de parceiros ou até mesmo criar um canal que viabilize a coleta de ideias e sugestões. Esse canal, inclusive pode vislumbrar a aproximação entre empresa e consumidor, o que é importante para identificar a correlação entre a inovação gerada pela empresa e o grau de inovação percebido pelo consumidor (BESSANT; TIDD, 2015).

2.4 Entrelaçando inovação, criatividade e satisfação no trabalho

Considerando a complexidade e dinâmica do ambiente competitivo e exigências de diversos países compradores, a inovação tem se tornado um elemento essencial para obter uma vantagem competitiva (MAYFIELD; MAYFIELD, 2017a; BYRNE; THATCHENKERY, 2019; CARVALHO; AVELLAR, 2020).

Nesse contexto, a inovação pode ser vista como um processo de aprendizagem, uma vez que sua implementação busca resolver problemas e tem o potencial de gerar mudanças significativas. É crucial direcionar a atenção para as corporações, empresas e instituições, já que a melhoria do nível de produtividade tornou-se um fator determinante para o sucesso

empresarial. Isso estimula um ambiente competitivo favorável em toda a cadeia de produção, agregando valor aos produtos ou proporcionando vantagem competitiva em relação a outras organizações (BIASI et al., 2018).

Ao longo das décadas, os pesquisadores têm demonstrado um interesse contínuo nos ambientes criativos das organizações, uma vez que eles contribuem para a inovação e, conseqüentemente, para a capacidade das organizações de superar seus concorrentes (LITCHFIELD et al., 2015; DONG et al., 2017).

É crucial evidenciar que a inovação é a transformação de ideia em fatos. A criatividade é um elemento de grande destaque em se tratando de inovação, contudo a formulação de boas e novas ideias precisam ser retiradas do papel ou do campo da imaginação e serem transformadas e executadas na organização e cotidiano empresarial (SALVINO; BILAC, 2019).

Abreu (2012) pondera que a necessidade de inovação e diferenciação no ramo de alimentos se tornou vital desde os primeiros anos da década de 1990, em razão deste também ser o momento em que a importação dos alimentos passou a se tornar mais recorrente e, por consequência, fez aumentar a concorrência e competitividade entre as empresas deste setor; resultando, da mesma maneira, a procura incansável pela vantagem competitiva, viabilizando a diversificação dos produtos brasileiros comparado às multifuncionais e produtos importados.

Com isso, a procura por profissionais cada vez mais capacitados e criativos passou a ser tornar obrigatória. Todavia, para que esses profissionais possam colocar em prática todo esse seu potencial, o ambiente empresarial, isto é, seu local de trabalho, tem que contribuir. Pesquisadores têm associado ambientes criativos a estados psicológicos positivos (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2014).

Para muitas pessoas, um ambiente criativo atua como uma recompensa positiva, aumentando, assim, a qualidade de vida do profissional (ZHAO et al., 2013; JABEEN et al., 2018). Da mesma forma, a criação de ambientes que apoiam a criatividade pode funcionar como uma forma de empoderamento, o que também aumenta a satisfação no trabalho (TREMBLAY; LANDREVILLE, 2015; IDRIS et al., 2018).

No que diz respeito aos profissionais da Engenharia de Alimentos, Valle (2016) aponta que estes agem com objetividade e foco em relação aos problemas que enfrentam em seu ambiente de trabalho, em decorrência de serem profissionais extremamente técnicos e com grande capacidade em solucionar problemas e superar adversidades, encontrando, assim, soluções inovadoras.

Os trabalhadores em ambientes mais criativos tendem a valorizar seu trabalho de forma mais significativa e gratificante, além de apresentarem maior satisfação profissional e menor intenção de deixar o emprego (AMABILE; PRATT, 2016; MAYFIELD; MAYFIELD, 2017a).

2.4.1 Variáveis que podem afetar a satisfação

Geralmente, pequenas e novas empresas possuem um número alto de jovens colaboradores, o que facilita adoção de medidas inovadoras e acelera o seu dinamismo. Esta facilidade se deve a diversos fatores: muitos já possuem conhecimentos de novas tecnologias e têm acesso a pesquisas com maior facilidade, além de estarem mais abertos a adquirirem conhecimento técnico atualizado. Outros, como são recém-ingressantes no mercado de trabalho, aceitam mais os riscos inerentes de uma nova abordagem (OUIMET; ZARUTSKIE, 2014).

Segundo Baumann e Kritikos (2016), colaboradores de empresas menores e mais recentes tendem a assumir mais riscos em benefício da empresa. Desta forma, algumas empresas, sobretudo as mais inovadoras, priorizam a contratação de jovens para facilitar essa adaptação a novas tecnologias e competitividades do mercado.

O tempo de residência em uma empresa também pode ser condicionante para a satisfação no trabalho. Um estudo realizado em uma instituição pública indicou que profissionais que estavam a menos tempo no setor possuíam índices de satisfação menores do que aqueles que estavam a mais tempo (FRAZÃO, 2016). Vale considerar, contudo, que não foi encontrado estudo para o meio privado, ou seja, o estudo com o setor público gera questionamentos se o mesmo ocorre para empresas privadas. Em uma empresa, existem pessoas em um mesmo cargo, porém com diferentes tempos de permanência e pessoas com mesmo tempo de permanência, porém em diferentes cargos. Assim, é possível que a satisfação e até a percepção de inovação dessas pessoas sejam distintas em cada situação.

Cada pessoa tem suas próprias visões de valor e a percepção de que algo é importante está ligada ao entendimento particular de como cada um percebe algo como inovador (QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010). É possível que duas pessoas tenham opiniões iguais sobre as dificuldades e obstáculos impostos por uma nova tecnologia ou ação inovadora, porém a satisfação é diferente para cada um durante o processo (SILVA FILHO et al., 2017).

Existem ainda outros fatores que podem interferir na satisfação do profissional como, por exemplo, gênero, estado civil e escolaridade. Esses agentes afetam a felicidade do indivíduo que, por estarem dentro da empresa, podem influenciar a satisfação ou insatisfação no trabalho (FRAZÃO, 2016). Outro fator também pouco avaliado é a distância do trabalho em relação à família. O deslocamento, por exemplo, pode causar insatisfação e estresse ao profissional que precisa percorrer longas distâncias (JOHANSSON, 2004).

2.4.2 Criatividade no ambiente de trabalho e o Engenheiro de Alimentos

Percebe-se que o perfil profissional que as empresas buscam vão além das qualificações técnicas, procurando também aqueles que apresentam a combinação entre as habilidades cognitivas e emocionais, sendo estes profissionais interpretados pelas organizações como qualificados para serem competitivos e vislumbrarem o sucesso da empresa (BIPPES, 2018).

Como mencionado, pesquisas têm apresentado evidências sólidas de que a alteração de certos aspectos do ambiente organizacional pode fomentar a criatividade dos funcionários (LAURING; KLITMOLLER, 2017). Além disso, outros resultados indicam que a criatividade dos trabalhadores é influenciada tanto pelas percepções do ambiente criativo da organização quanto por características não perceptíveis desse ambiente (BOULANGER; GAGNON, 2018). Apesar de vários apelos para uma investigação mais aprofundada sobre o ambiente criativo e seus efeitos nos resultados do trabalho em geral (AMABILE; PRATT, 2016; MAYFIELD; MAYFIELD, 2017b), espera-se que um ambiente criativo exerça uma forte influência na motivação dos trabalhadores para comparecer ao trabalho.

Neste ponto, vale a consideração de Marques (2010), que alega que empresas que não inovam têm maiores chances de se tornarem ultrapassadas e desajustadas à atualidade e de se tornarem pouco atraentes aos consumidores, porque, como visto, é por meio da aplicação de inovação que a companhia gera um diferencial, desenvolve uma boa reputação e pode alcançar o sucesso.

Frequentemente, os trabalhadores faltam ao trabalho devido a doenças de curto prazo (como resfriados ou gripes), sendo que o estresse aumenta a vulnerabilidade a essas doenças (AMMENDOLIA et al., 2016). Em ambientes onde os trabalhadores podem expressar sua criatividade de forma mais plena, eles tendem a se sentir menos estressados e, conseqüentemente, apresentam menos problemas de saúde. Além disso, quando os

trabalhadores adoecem, eles podem sentir mais motivados em comparecer ao trabalho se este for um ambiente mais agradável e estimulante, mesmo que ainda não estejam totalmente recuperados - situações semelhantes ocorrem quando atletas profissionais ou artistas continuam trabalhando mesmo após lesões (CSIKSZENTMIHALYI, 2013).

Com base nos estudos citados anteriormente, é razoável inferir que um ambiente criativo possa reduzir a ocorrência de absenteísmo. Espera-se que um clima de trabalho mais criativo melhore a percepção organizacional do trabalhador e, assim, aumente o desejo de comparecer ao trabalho. Por exemplo, tais ambientes podem aumentar o sentimento de autonomia e autoeficácia do trabalhador, levando a uma maior motivação para o trabalho. Ademais, um ambiente criativo pode gerar um maior comprometimento por parte do trabalhador, o que, por sua vez, reduzirá o absenteísmo.

Ao incentivar um ambiente propício à criatividade, as organizações têm a oportunidade de revitalizar os colaboradores em seu ambiente de trabalho, além de reduzir o estresse associado a tarefas repetitivas e monótonas.

Salvino e Bilac (2019) alegam que, para o desenvolvimento de práticas inovadoras e incentivo a criatividade, é importante a adesão ou participação por parte das empresas de feiras, cursos, palestras e eventos voltados a área de consultoria no sentido de que haja o aprimoramento e a troca de ideias para a elaboração de novas práticas.

Estudos sobre o estado de fluxo realizado por Seligman e Csikszentmihalyi (2014) sugerem que quando as pessoas têm a oportunidade de aplicar sua criatividade, elas experimentam estados altamente prazerosos, buscando repetir essa experiência com mais frequência. Dessa forma, as organizações que proporcionam essas experiências prazerosas e criativas motivam as pessoas a comparecerem ao trabalho, para que possam vivenciar esses sentimentos. Os trabalhos de Zhou (2003) e Zhou e Hoeyer (2014) fortalecem essa visão, demonstrando como a percepção de suporte organizacional por parte do trabalhador influencia sua criatividade, assim como os trabalhos de Zhang e Bartol (2010) sobre empoderamento.

Sendo assim:

O ambiente de trabalho nas organizações tem se tornado cada vez mais complexo e competitivo, sendo assim, verificando a necessidade das organizações em oferecer boas condições de trabalho para seus funcionários. Contudo, o fato é que empresa que gera satisfação entre seus funcionários pode obter uma vantagem competitiva sobre as outras empresas do mercado. Entretanto verifica-se a necessidade das empresas adotarem medidas que deixem o funcionário satisfeito, animado e entusiasmado com o serviço desenvolvido na organização. Sendo assim, as melhores empresas podem repassar a satisfação e a lealdade de seus colaboradores em satisfação e lealdade de seus clientes (NEVES, 2013, p. 5).

Neste ponto, é válido retomar as qualificações exibidas pelos Engenheiros de Alimentos, uma vez que esses profissionais têm elevada capacidade para contribuir com o crescimento da empresa onde atuam no que diz respeito à inovação, bem como aguçam ainda mais suas potencialidades em um ambiente de trabalho que permite que suas criatividade e conhecimentos sejam colocados em prática. Conhecimentos estes, referentes ao desempenhar atividades de engenharia como o desenvolvimento de produtos, projetos e processos produtivos visando a otimização de recursos e aumento da produtividade. Também são aptos a estarem sempre abertos a aprender, ter a capacidade de manter boas relações humanas, de comunicação, de saber trabalhar em equipe, de manter-se atualizado continuamente, de ter uma postura profissional coerente e racional e pautada nos preceitos éticos (PIEMONLI-BARRETO; SANDRI, 2011).

Nesse sentido, os líderes das empresas exercem grande responsabilidade quanto ao ambiente de trabalho ser favorecedor ou não da motivação e satisfação dos trabalhadores, entendendo que bons líderes tornam o ambiente de trabalho um lugar prazeroso, podendo os colaboradores desenvolverem seus potenciais. Sendo assim, é imprescindível que os líderes tomem consciência do importante papel que desempenham perante a motivação da equipe, uma vez que é ele o responsável direto por criar as condições básicas para que seus colaboradores se sintam motivados e, para que isso aconteça, as empresas devem preparar os agentes de liderança para que atuem sempre em busca da motivação de suas equipes, pois a atuação conjunta entre as partes é extremamente necessária para se conquistar resultados favoráveis tanto para a empresa em si, quanto para todos os trabalhadores (NEVES, 2013).

Como visto, a motivação afeta diretamente a satisfação dos colaboradores de uma empresa, focalizando-se neste estudo os Engenheiros de Alimentos, e conseqüentemente a falta de motivação acaba levando à insatisfação, a qual acarreta efeitos importantes para as organizações, requerendo demasiada atenção para que sejam então evitadas a rotatividade e o absenteísmo, dado que tais aspectos prejudicam a produtividade e sobrecarregam os profissionais que permanecem na empresa (não necessariamente porque se sentem satisfeitos) (NEVES, 2013).

Nessa lógica, a tomada de decisão empresarial é muito necessária e importante. Pesquisas sobre a satisfação dos funcionários são sempre válidas, pois agregam aos interesses dos gestores da empresa, permitindo com que se tenha um panorama da satisfação dos colaboradores e dos componentes da motivação destes, indicando significativos dados sobre o comportamento dos funcionários, o que auxilia no

aprimoramento ou criação de novas ações que objetivam o melhor desempenho dos trabalhadores (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008).

Colaboradores satisfeitos com seus trabalhos tendem a serem satisfeitos com a empresa. Nesse sentido, averiguar o nível de satisfação destes pode ser uma estratégia para se fazer o monitoramento do quanto as empresas investem no bem-estar e na saúde de seus colaboradores dentro e fora da instituição (SIQUEIRA; TAMAYO, 2008).

Os efeitos positivos da satisfação do profissional são variados e têm sido estudados ao longo das últimas décadas. Veličkovska (2017) cita que pessoas satisfeitas com seus trabalhos são mais motivadas e têm interesse em se manter na empresa. Segundo Kato-Nikka e Maeda (2013) pessoas satisfeitas em seus trabalhos possuem comportamento positivo sobre os colegas, melhorando tanto a eficiência de trabalhos individuais quanto em grupos. Como consequência, estas pessoas tendem a se tornarem mais confiantes e motivadas (RAINEY, 2014), expondo mais suas opiniões, melhorando seus diálogos, mais abertas a novas ideias e se tornando mais criativas e inovadoras (NIU, 2013). Desta forma, inovação e satisfação no trabalho parecem estar diretamente ligadas à eficiência do colaborador no exercício de suas atividades rotineiras (ANTONCIC; ANTONCIC, 2011).

A criatividade floresce quando os colaboradores possuem as habilidades adequadas e estão em um ambiente propício, apoiados pela liderança, que não apenas cultiva suas ideias, mas também impulsiona a inovação e ação (ROSTAMI; BRANCH, 2011). Portanto, é essencial que os gestores criem um ambiente que motive os colaboradores, proporcionando-lhes um sentimento de realização no trabalho (SADIKOGLU; ZEHIR, 2010).

O uso de novas tecnologias e inovações propiciam novas formas de organização do trabalho, melhorando a *performance* organizacional, gestão de recursos e redução de custos. O Manual de Oslo (OCDE, 2005) ressalta estes pontos, com alegações de que a inovação não é somente a implementação de um novo produto, mas também podem ser implementação de um processo, de novos métodos organizacionais e até mesmo de melhorias no marketing. A inovação gera o aumento na diversidade de negócios, e assim, pode aumentar a competitividade da empresa no mercado (USSAHAWANITCHAKIT, 2012). Portanto, a maioria dos estudos realmente aponta que ações inovadoras aumentam a *performance* e eficiência das empresas e colaboradores, e auxiliam na satisfação desses colaboradores (LAFORET, 2013).

Haja vista a importância do setor e a necessidade de investigar questões humanas no ramo de alimentos, é necessário aplicar metodologias capazes de realizar inferências acerca do papel da inovação na satisfação dentro do mercado de trabalho.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Avaliar a validade da hipótese de que Engenheiros de Alimentos que percebem a empresa como inovadora tendem a usufruir maior satisfação no trabalho.

3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar outras variáveis significativas que também podem interferir na satisfação;
- b) Compreender o quanto a percepção de inovação de uma empresa, vista por um Engenheiro de Alimentos, e outras variáveis obtidas na pesquisa se relacionam com a satisfação no trabalho.

4 MATERIAL E MÉTODOS

4.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo possui enfoque quantitativo e qualitativo, com delineamento exploratório e descritivo, visando avaliar em que medida a percepção de inovação na empresa onde os Engenheiros de Alimentos trabalham está associada à sua satisfação no trabalho.

Segundo Knechtel (2014), as pesquisas do tipo quantitativas se baseiam na avaliação de uma teoria, que envolve variáveis com dados quantificados e registrados em números apresentados de forma estatística, no sentido de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não. Desse modo, este tipo de pesquisa pode ser empregado para quantificar, como por exemplo, perfis populacionais, indicadores socioeconômicos, preferências e comportamentos de indivíduos. Já as pesquisas de cunho qualitativo, para

Vilelas (2009), envolvem a descoberta, identificação e também a descrição aprofundada dos fatos estudados.

No tocante aos estudos do tipo exploratório, estes procuram propiciar uma visão aproximada geral a respeito de determinado fenômeno (GIL, 1994). Por outro lado, quando um estudo é caracterizado como descritivo, isso significa que há descrição das situações de pesquisa de maneira particular, no sentido de determinar as relações, efeitos, causas e significados que são necessários à compreensão da realidade estudada (VIANNA, 2001).

Neste estudo, para o enfoque quantitativo, optou-se por utilizar como material de ponto de partida dados secundários de um banco que é proveniente do Grupo de Estudos e Pesquisa em Estratégia e Coordenação Vertical (GEPEC), que realizou um mapeamento de egressos do curso de Engenharia de Alimentos da USP; para isso foi aplicado um questionário (APÊNDICE I) com graduados em Engenharia de Alimentos pela FZEA/USP no ano de 2019. O método de aplicar um questionário, realizado pelo grupo GEPEC, se chama *Survey*. Este método de pesquisa é utilizado para a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, o qual normalmente se configura em um questionário (FONSECA, 2002).

Para o enfoque qualitativo, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas (semiabertas) com respostas indeterminadas para servir de investigação, visando maior compreensão e entendimento sobre os fatores que interferem na relação entre as ações inovadoras com a satisfação no trabalho e coletar informações adicionais acerca de inovações e satisfação profissional. Estas entrevistas foram realizadas com cinco Engenheiros de Alimentos que responderam anteriormente o questionário do GEPEC.

4.2 Aspectos éticos

Este estudo foi submetido à apreciação do Comitê de Ética: 5422 – Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo – USP. em conformidade com a Resolução Nº 510, de 07 de abril de 2016, intencionando sua validação ético-acadêmica. A aprovação da pesquisa junto ao supracitado Comitê foi expressa por meio do CAEE 61652522.1.0000.5422, conferindo a validade ética de seus procedimentos.

Nesse sentido, foram adotados todos os cuidados éticos quanto ao tratamento dos dados, sigilo sobre as informações obtidas e a preservação da identidade dos participantes.

Assim, foi assegurada a privacidade e proteção da imagem dos participantes. Portanto, as informações e os dados coletados foram utilizados apenas para fins acadêmicos e científicos, sem acarretar nenhum tipo de prejuízo aos participantes.

4.3 Estudo Quantitativo

4.3.1 Participantes

Como os dados quantitativos do presente estudo são oriundos do Mapeamento dos Egressos do Curso de Engenharia de Alimentos (MECEA) do grupo GEPEC da FZEA/USP, considera-se este material como participante no estudo quantitativo, fomentando então a necessidade de aprofundamento frente a ele.

Este mapeamento, datado do ano de 2019, originou o livro “Por onde anda você?” (SILVA; FREIRE; MAKISHI, 2020). Este livro é a terceira versão, pois mapeamentos como este foram realizados em 2015 e 2017, contudo, 2019 destaca-se devido a elevada taxa de participação dos Egressos do Curso de Engenharia de Alimentos da FZEA/USP, obtendo-se 80,3% de respostas, taxa maior do que a dos anos anteriores. Os dados obtidos por meio do mapeamento constataram que a empregabilidade dos egressos atingiu 95%, que 90% estavam felizes em suas carreiras, que 79% fariam novamente o curso e 99% fariam na FZEA/USP.

4.3.2 Materiais e equipamentos

Foram utilizados *notebook*, celular e o *Software IBM SPSS Statistics version 25.0*, o qual ofereceu análise estatística avançada para o estudo quantitativo.

4.3.3 Procedimentos para análise dos dados quantitativos

As respostas obtidas do banco de dados MECEA 2019 (dados secundários) foram estruturadas em três partes pelo pesquisador com o objetivo de facilitar a compreensão e interpretação dos dados, proporcionando uma abordagem mais coerente e organizada para a posterior avaliação estatística (CRESWELL, 2014).

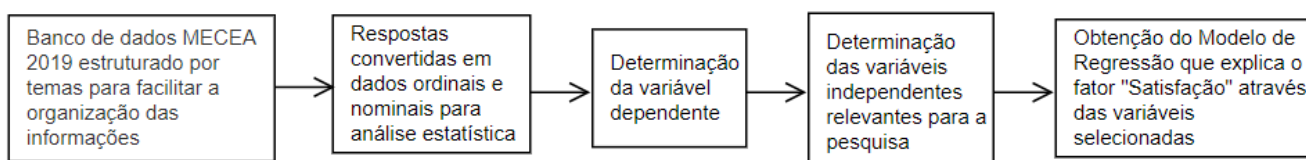
Na sequência, as respostas de cada questão foram convertidas em dados ordinais e nominais e analisadas estatisticamente pelo *software* IBM SPSS Statistics 25.0 para se obterem as relações propostas no objetivo deste trabalho.

Iniciou-se determinando a variável dependente da pesquisa a partir de quatro variáveis referentes às questões sobre a satisfação dos participantes. Para isso, foi realizada uma Análise Fatorial, a fim de agrupar as quatro variáveis em único fator denominado “Satisfação”. Na sequência, foram definidas quais variáveis independentes entrariam para a análise estatística. Para isso, foi aplicada uma Correlação de Pearson e mantidas apenas as variáveis independentes que possuíam relação linear significativa com a variável “Satisfação”.

Na sequência, foram realizadas Análises de Regressão Linear Múltipla e descartadas ainda outras variáveis que não apresentavam uma contribuição significativa para o fator “Satisfação”. Por fim, restringindo-nos apenas às variáveis relevantes, foi possível, através de uma nova Análise de Regressão, obter um modelo que demonstra o impacto da oscilação dessas variáveis na satisfação do profissional, evidenciando como o aumento ou a redução desses fatores pode influenciar à satisfação.

Na Figura 1 é possível verificar de forma resumida as etapas da análise quantitativa.

Figura 1 - Resumo das etapas na análise quantitativa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

4.4 Estudo Qualitativo

4.4.1 Participantes

Após a análise dos dados quantitativos e obtenção dos resultados preliminares, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (semiabertas), seguindo um roteiro de perguntas (APÊNDICE II), com cinco egressos do curso de Engenheiros de Alimentos que se formaram

no período entre 2008 e 2019 na FZEA USP e que também responderam o questionário do MECEA 2019.

A decisão de realizar entrevistas semiestruturadas foi tomada pelo objetivo de aprofundar a compreensão sobre os fatores que impactam a relação entre as ações inovadoras com a satisfação no trabalho, como evidenciados nos resultados quantitativos. Além disso, buscou-se a coleta de informações adicionais acerca de inovações e satisfação profissional, abordando questões específicas relacionadas aos desafios e oportunidades na implementação de inovações, a relação entre satisfação e um ambiente criativo de trabalho (mencionado na revisão bibliográfica), além da relação entre remuneração e satisfação na visão dos entrevistados, com o intuito de obter uma visão mais detalhada e contextualizada para além dos dados quantitativos.

Os dados gerais de cada participante estão disponíveis na Tabela 1, fornecendo informações relevantes como idade, ano de formação, gênero, cargo que ocupa na empresa, nacionalidade da empresa e país de residência do participante. As entrevistas foram realizadas entre novembro e dezembro de 2023 e, é válido destacar, que essas informações foram obtidas durante as entrevistas com cada participante individualmente. Para facilitar a compreensão dos leitores e manter o sigilo quanto à identificação dos participantes, foi atribuído a cada entrevistado um número de 1 à 5. Importante notar que esses números foram atribuídos aleatoriamente, não representando a ordem cronológica das entrevistas. Além disso, o nome da empresa em que trabalham não foi revelado para se preservar a privacidade dos participantes.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados que participaram das entrevistas em profundidade

Identificação	Idade	Ano de Formação	Gênero	Cargo	Área que atua na empresa	Nacionalidade da empresa	País de residência
Entrevistado 1	34	2014	Masculino	Gerente	Qualidade	Startup Alemã	Alemanha
Entrevistado 2	38	2012	Masculino	Assistente Técnico	Suporte para clientes	Espanhola	Brasil
Entrevistado 3	30	2019	Feminino	Assistente	Pesquisa & Desenvolvimento	Brasileira	Brasil
Entrevistado 4	33	2013	Feminino	Gerente regional	Manufatura	Americana	Brasil
Entrevistado 5	40	2008	Masculino	Especialista	Vendas	Americana	Austrália

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os dados dos participantes revelam uma notável diversidade entre os entrevistados, abrangendo diferentes faixas etárias com idades entre 30 e 40 anos, tempo de formação na faculdade que variam desde 2008 até 2019, uma ampla gama de cargos ocupados e diferentes áreas de atuação específicas para cada participante em suas respectivas empresas. Além disso, destaca-se a abrangência geográfica, com residentes tanto no Brasil quanto na Europa e Oceania.

4.4.2 Instrumentos de coleta de dados

A abordagem qualitativa das entrevistas busca uma compreensão mais profunda e contextualizada dos fatores que influenciam a relação entre as ações inovadoras e a satisfação no trabalho entre os Engenheiros de Alimentos entrevistados. Seguindo as recomendações metodológicas propostas por Trivinos (1990), as entrevistas semiabertas partiram de um roteiro com questão que serviram como um guia para dar suporte ao interesse dessa pesquisa. De acordo com os resultados obtidos da análise quantitativa, foram propostas questões para serem debatidas. O roteiro de entrevista semiestruturada (APÊNDICE II) foi elaborado pelo pesquisador e possui 10 perguntas amplas o suficiente para serem discutidas em profundidade. As entrevistas semiestruturadas (semiabertas) foram conduzidas em um ambiente propício à expressão franca e detalhada dos participantes. Elas foram conduzidas de forma *on-line* na plataforma Skype com tempo aproximado de 40 minutos (mas duração máxima de 60 minutos).

4.4.3 Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados de forma *on-line* pelo Skype. Todas as etapas de contato com os entrevistados e coleta de dados foram de forma remota. É importante lembrar que, somente após a obtenção do modelo explicativo sobre o grau de satisfação no trabalho, obtida na etapa quantitativa, é que foram selecionados os 5 Engenheiros de Alimentos para responder ao roteiro de entrevista semiestruturado da etapa qualitativa.

4.4.4 Procedimentos para análise dos dados qualitativos

Após concluir as entrevistas em profundidade, as falas foram transcritas utilizando a plataforma de transcrição *Cockatoo* e, em seguida, o pesquisador verificou a correspondência entre as falas e os textos para validar as transcrições obtidas. Posteriormente, deram-se início aos procedimentos de análise dos dados coletados. Adotou-se a análise de conteúdo como abordagem metodológica para organizar e examinar as informações. Conforme Moraes (1999), essa metodologia de pesquisa é empregada na interpretação e apresentação do conteúdo de todo o texto, permitindo a reinterpretação das mensagens e a obtenção de uma compreensão que ultrapassa uma leitura convencional. Alinhando-se à perspectiva de Bardin (2006), o processo de análise de conteúdo compreende três fases: (1) pré-análise, envolvendo a organização operacional do material a ser analisado; (2) exploração do material, que consiste na classificação dos dados em categorias temáticas; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que requerem a interpretação dos dados obtidos, com o uso de intuição, reflexão crítica e correlação com a literatura existente.

Durante a fase inicial de pré-análise, procedeu-se à transcrição completa das entrevistas gravadas, seguida por uma leitura compreensiva do conteúdo para obter uma visão abrangente do material empírico gerado. Na exploração do material, os dados foram cuidadosamente examinados e categorizados de acordo com as diversas informações presentes nas falas dos participantes, alinhando-se aos objetivos específicos do estudo. Em seguida, realizou-se uma reanálise das informações para identificar unidades temáticas, isolando os conteúdos pertinentes a cada uma. Para compreender as estruturas de relevância, foram recortados trechos das entrevistas, identificando as ideias explícitas e implícitas dos entrevistados.

Na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os conteúdos foram examinados para se estabelecer conexões entre os dados empíricos das entrevistas com a literatura e os referenciais teóricos apresentados no estudo, além de correlacioná-los com os resultados quantitativos obtidos.

Conforme mencionado anteriormente, para facilitar a compreensão dos leitores e manter o sigilo das identidades, atribuiu-se um número a cada entrevistado, sendo estes aleatoriamente classificados de 1 a 5.

5 RESULTADOS

5.1 Resultados Quantitativos

5.1.1 Sumarização dos dados obtidos pelo MECEA 2019

Durante a coleta de informações do banco de dados do MECEA 2019, foram estabelecidos critérios de elegibilidade para essa pesquisa, como: (a) ser formado em Engenharia de Alimentos pela Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo (FZEA/USP), (b) estar empregado e (c) não estar seguindo apenas a área acadêmica. Desta maneira, somaram-se para a análise 391 Engenheiros de Alimentos que atuam em diferentes empresas e em diferentes áreas. Este estudo abrangeu egressos desde a primeira turma formada na instituição (ano de 2005).

Na Tabela 2, pode-se observar o número de Engenheiro de Alimentos que participaram da análise quantitativa, proporcionando uma visão detalhada da distribuição dos participantes em relação aos seus anos de formação.

Tabela 2 - Ano de formação dos Engenheiros de Alimentos participantes

Ano de Formação	N	Porcentagem (%)
2019	13	3,32
2018	50	12,79
2017	33	8,44
2016	45	11,51
2015	38	9,72
2014	43	11,00
2013	30	7,67
2012	30	7,67
2011	23	5,88
2010	17	4,35
2009	29	7,42
2008	14	3,58
2007	14	3,58
2006	8	2,05
2005	4	1,02
TOTAL	391	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No questionário MECEA, não houve uma pergunta específica sobre a idade dos participantes. No entanto, com base nos dados de "ano de formação", é razoável estimar que a maioria dos participantes pertence à geração Y, também conhecida como *Millennials*, nascidos entre 1980 e 1996, Portanto, é importante considerar que os resultados apresentados neste trabalho podem variar em relação a gerações anteriores, como a X, nascidos entre 1960 e 1979, ou a geração mais recente, como a Z, nascidos entre 1997 e 2010 (CAVALVANTE, 2016; CONGER, 1998).

Para compreender o perfil dos entrevistados em relação ao gênero, tem-se que 289 participantes (73,9%) se identificaram pelo sexo feminino, 100 participantes (25,6%) pelo sexo masculino e 2 participantes (0,5%) pelo sexo “outros”.

Em relação ao cargo dos participantes, conforme a resposta dada, foram categorizados em cargos operacionais (Operacional) ou cargos de gestão/estratégico (Gestão). Segundo Parra e Santos (2000), o termo gestão é sinônimo de administração e implica um conjunto de princípios, normas e funções com o propósito de organizar os elementos de produção, monitorar sua produtividade e eficiência, além de liderar, gerenciar, coordenar ou supervisionar equipes, visando alcançar resultados específicos. Cargos estratégicos também são de gestão, responsáveis por definir estratégias e objetivos de uma empresa, que resulta um conjunto de decisões que terão impacto a médio e longo prazo, de forma a garantir o desempenho e a sustentabilidade da empresa. Portanto, pode-se considerar os cargos de gestão como um conjunto de líderes incluindo Supervisores, Coordenadores, Gerentes e Diretores (MARRAS, 2011). Já os cargos operacionais desempenham um papel na execução das tarefas. São responsáveis por manter o fluxo de trabalho, a eficiência e a produtividade da empresa. Segundo Mintzberg (1973), as funções dos profissionais técnicos frequentemente são mais alinhadas com a implementação prática do que com a formulação de estratégias organizacionais. Neste caso, poderiam ser considerados nesta categoria Auxiliares, Assistentes, Analistas, Engenheiros e Especialistas, que apesar de geralmente possuírem alto grau de formação acadêmica, podem ser classificados como operacionais devido ao foco primordial em tarefas práticas e na execução eficiente das atividades da organização (SMITH; JOHNSON, 2015; BROWN; DAVIS, 2018). Eles desempenham um papel vital na implementação bem-sucedida das estratégias delineadas pelos cargos de gestão, garantindo a eficácia operacional e a realização efetiva dos objetivos organizacionais.

Neste caso, os participantes que responderam ocupar cargos de Auxiliar, Assistente, Analista, Especialista e Engenheiro, foram categorizados como “Operacional”, enquanto cargos de Supervisor, Coordenador, Gerente e Diretor foram categorizados como “Gestão”. Neste estudo, tem-se que 183 (46,8%) dos participantes possuem cargo Operacional, 134 (34,3%) possuem cargo de Gestão e 74 (18,9%) são classificados como “outros” (não especificado).

Em relação aos salários, apresenta-se na Tabela 3 os valores indicados pelos participantes, expressos em faixas de salário-mínimo (considerando R\$ 998,00 como o valor do salário mínimo no ano de aplicação do questionário).

Tabela 3 - Média salarial dos entrevistados expressado em faixas de salário-mínimo

Salário	N	Porcentagem (%)
Não é remunerado	9	2,3
Abaixo de 1 salário mínimo	2	0,5
De 1 a 3 salários mínimos	39	10,0
De 3 a 5 salários mínimos	111	28,4
De 5 a 7 salários mínimos	72	18,4
De 7 a 10 salários mínimos	73	18,7
De 10 a 15 salários mínimos	36	9,2
15 salários mínimos ou mais	36	9,2
Não responderam	13	3,3
TOTAL	391	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O tempo de empresa e experiência profissional dos participantes são aspectos importantes para a compreensão dos resultados obtidos neste estudo. Na Tabela 4 é possível analisar os anos de empresa que os participantes possuíam ao responder o questionário. A diversidade de tempo de serviço, variando de profissionais recém-ingressados com 0 anos de empresa até veteranos com mais de 15 anos de experiência, reflete não apenas a longevidade na área/empresa, mas também a evolução e adaptação contínua às demandas do mercado.

Tabela 4 - Perfil dos candidatos referente aos anos de empresa

Anos de Empresa	N	Porcentagem (%)
0	22	5,6
1	114	29,2
2	70	17,9
3	46	11,8
4	26	6,6
5	28	7,2
6	25	6,4
7	19	4,9
8	16	4,1
9	7	1,8
10	3	0,8
11	5	1,3
12	3	0,8
13	3	0,8
14	0	0,0
15	1	0,3
16	1	0,3
17	1	0,3
Não responderam	1	0,3
TOTAL	391	100

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

É importante destacar que, de todos os Engenheiros de Alimentos selecionados, 69 deles (17,6%) não trabalham na área de alimentos, mas sim em empresas de outros setores, como bancos, consultoria de captação de talentos, entre outros. Não foi questionado se esses engenheiros têm experiência anterior em empresas de alimentos. De qualquer maneira, suas experiências em setores diversos, contribuem para uma visão mais abrangente do panorama profissional dos Engenheiros de Alimentos. Essa diversidade de experiências enriquece a análise, proporcionando mais dados sobre a carreira desses profissionais ao longo dos anos. Esta expansão fornece uma visão mais abrangente em relação à compreensão do perfil profissional dos participantes.

O Questionário (APÊNDICE I) aplicado pelo MECEA 2019 foi estruturado em três partes pelo autor com o objetivo de categorizar os dados para a análise estatística (CRESWELL, 2014). A Parte I abrange aspectos socioeconômicos, englobando perguntas sobre informações pessoais e de carreira dos participantes. A Parte II se concentra na avaliação da percepção dos participantes em relação às ações de inovação adotadas pela empresa. Por fim, a Parte III explora questões relacionadas à satisfação dos participantes em seus respectivos ambientes de trabalho. Essa categorização em partes distintas visa facilitar a compreensão e interpretação dos dados coletados, proporcionando uma abordagem mais coerente e organizada.

Na Tabela 5 é possível encontrar as perguntas feitas em cada etapa com as suas respectivas abreviações que serão utilizadas nos resultados e discussões deste trabalho.

Tabela 5 - Síntese com as variáveis definidas para o estudo e suas respectivas questões envolvidas relacionado às Etapas (Parte I, II e III) do questionário MECEA 2019.

Questões	Etapa Questionário	Nome da variável
Qual é o seu gênero?	Parte I	Gênero
Em que ano concluiu a graduação?	Parte I	Anos de Formado
Qual é o seu cargo atualmente?	Parte I	Cargo
Em qual departamento da empresa/instituição você trabalha?	Parte I	Área de atuação
Qual foi o seu ano de ingresso na empresa/instituição?	Parte I	Anos de Empresa
Qual é o seu salário mensal aproximado?	Parte I	Salário
Você trabalha fora da área de alimentos?	Parte I	Fora da Área de Alimentos
Eu considero a empresa em que trabalho muito inovadora.	Parte II	Empresa Inovadora
Você é Feliz Profissionalmente?	Parte III	Feliz com a Profissão
Gosto Muito de trabalhar nesta empresa.	Parte III	Gosto da Empresa
Pretendo desenvolver minha carreira nesta empresa.	Parte III	Desenvolver Carreira
Gosto muito de trabalhar na área em que estou.	Parte III	Gosto da Área
Eu estou sempre em busca de novas oportunidades de emprego.	Parte III	Busca Novas Oportunidades
No futuro, quero ter meu negócio próprio.	Parte III	Negócio Próprio

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

5.1.2 Início dos tratamentos estatísticos

No que tange a análise dos dados obtidos pelo MECEA 2019, as respostas obtidas do banco de dados foram convertidas em dados ordinais e nominais e analisados estatisticamente para se obter as relações propostas no objetivo deste trabalho.

Para o banco de dados, empregaram-se dois tipos de perguntas, as de escala nominal, cujas respostas eram Sim ou Não e foram, posteriormente, consideradas como valores de 0 e 1 para tratamento estatístico, e perguntas de escala ordinal, cujas respostas variavam de “discordo totalmente”, “discordo parcialmente”, “indiferente”, “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” que, segundo a Escala Likert (LIKERT, 1931), foram consideradas escalas de grandeza para tratamento estatístico, onde “Discordo totalmente” recebeu a nota 0, “Discordo parcialmente” nota 1, “Indiferente” nota 2, “Concordo parcialmente” nota 3 e “Concordo totalmente” nota 4.

Segue na Tabela 6 as estatísticas descritivas básica das variáveis categóricas ordinais.

Tabela 6 - Estatísticas descritivas básica das variáveis categóricas ordinais.

	Contagem	Média	Desvio padrão	Mínimo	Mediana	Máximo
Anos de Formado	391	5.41	3.56	0.00	5.00	14.00
Anos de Empresa	391	3.38	3.00	0.00	2.00	17.00
N ^a de salários mínimos	391	4.06	1.60	0.00	4.00	7.00
Gosto da Empresa	391	3.26	0.84	0.00	3.00	4.00
Desenvolver Carreira	391	2.94	1.02	0.00	3.00	4.00
Gosto da Área	391	3.32	0.86	0.00	3.50	4.00
Busca Novas Oportunidades	391	1.98	1.21	0.00	2.00	4.00
Negócio Próprio	391	1.78	1.32	0.00	2.00	4.00

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

5.1.3 Criação da variável dependente pelo método estatístico de Análise Fatorial

Na sequência, buscou-se determinar a variável dependente da pesquisa. A determinação da satisfação dos participantes em relação ao seu trabalho é um elemento

central e que vem sendo discutido a bastante tempo em muitas pesquisas organizacionais (ALEIXO, 2001; SPECTOR, 2006; REBOUÇAS et al., 2008; SIQUEIRA; TAMAYO, 2008). Neste estudo, optou-se por construir uma variável composta denominada "Satisfação" a partir de quatro variáveis originais, que de acordo com as abreviações citadas na Tabela 5, seriam: "Gosto da Empresa", "Gosto da Área", "Desenvolver Carreira" e "Feliz com a Profissão".

A escolha dessas variáveis está fundamentada em teorias da satisfação no trabalho que sugerem que a satisfação é influenciada por vários fatores, incluindo a afinidade com a organização (representada pela variável "Gosto da Empresa"), a afinidade com a área de atuação (representada por "Gosto da Área"), as perspectivas de desenvolvimento de carreira (refletidas em "Desenvolver Carreira") e o nível geral de contentamento com a profissão (expresso por "Feliz com a Profissão") (MARINHO, 1988; MARQUES; MORENO, 2005). A escolha dessas variáveis para representar a variável "Satisfação" foi guiada pela necessidade de uma avaliação abrangente da satisfação no ambiente de trabalho, bem como pela consonância dessas variáveis com as teorias e discussões existentes sobre satisfação no trabalho.

Conforme apontado nos procedimentos de análise dos dados, as variáveis foram então agrupadas por meio de uma Análise Fatorial (APÊNDICE V) para criar uma única variável denominada "Satisfação", a qual foi adotada como a variável dependente nessa pesquisa. A escolha em criar a variável composta "Satisfação" permitiu a redução da dimensionalidade do conjunto de variáveis originais, consolidando informações relacionadas à satisfação no trabalho em uma única medida. Essa abordagem simplificou a análise e interpretação dos resultados da Regressão Linear Múltipla, facilitando a identificação das variáveis preditoras que mais impactam a satisfação dos participantes.

Como citado anteriormente, ao compilar dados presentes no questionário *Survey*, é possível converter as respostas em notas (escalas) para serem estatisticamente analisadas. No entanto, essas escalas necessitam ter consistência interna, garantindo a confiabilidade das respostas. Essa verificação é necessária, uma vez que essas escalas têm um papel significativo na previsão de resultados ou comportamentos em um determinado domínio (SANTOS, 1999). Portanto, é essencial verificar se as perguntas e respostas são capazes de medir aquilo a que realmente se propõe, trazendo relevância para a pesquisa.

O Coeficiente Alfa de Cronbach (α) se destaca como uma medida de confiabilidade dessas escalas (BLAND; ALTMAN, 1997). Nesse sentido, o índice foi calculado para as quatro variáveis relacionadas à satisfação dos participantes, que eram: "Gosto da Empresa",

“Gosto da Área”, “Desenvolver Carreira” e “Feliz com a Profissão” antes de realizar a Análise Fatorial. Os valores de α variam de 0 a 1,0; quanto mais próximo de 1, maior confiabilidade do banco de dados usado (HAIR JUNIOR et al., 2005). Executando o tratamento, foi obtido um valor de 0,828 (APÊNDICE IV). Como o valor do alfa de Cronbach obtido na escala foi satisfatório, realizou-se na sequência a Análise Fatorial.

Conforme mencionado, as quatro variáveis foram agrupadas com o objetivo de resumir os itens em uma única variável latente chamada “Satisfação”. No teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), os valores altos (acima de 0,5) indicam que a análise fatorial é apropriada, enquanto valores abaixo de 0,5 indicam que a análise pode ser inadequada (MAROCO, 2007; LAUREANO, 2017; PESTANA; GAGEIRO, 2005). Realizando a Análise Fatorial, foi obtida uma variável que é apropriada (componente 1 do APÊNDICE V), pois explica 66,421% das quatro variáveis iniciais. As cargas fatoriais na matriz de componentes indicam ainda que todas as variáveis contribuem significativamente para a componente 1 extraída. Desta forma, esta componente foi chamada de “Satisfação” e foi adotada como a variável dependente neste estudo.

Na sequência, foi avaliada a correlação entre o fator “Satisfação” e as quatro variáveis que foram submetidas à Análise Fatorial (APÊNDICE VI). Verificou-se uma correlação significativa entre elas, proporcionando evidências adicionais de que os fatores capturados pela análise fatorial estão relacionados às variáveis originais de interesse. Esses resultados reforçam a relevância dos fatores extraídos na interpretação do novo componente.

5.1.4 Seleção de variáveis independentes

A variável independente (ou preditora) é aquela que representa a causa ou razão de um resultado e o seu valor não depende de nenhuma outra variável dentro do modelo (AGRESTI; FINLAY, 2009). Variáveis independentes que têm uma correlação substancial com a variável dependente são mais relevantes para o fenômeno que está sendo estudado. Isso significa que essas variáveis têm uma relação teórica plausível com o resultado que está tentando explicar ou prever. Incluir variáveis irrelevantes pode reduzir o valor interpretativo do modelo, já que aumentam a possibilidade de existir variáveis confundidoras, que distorcem o que está tentando analisar. Logo, incluir apenas variáveis correlacionadas com a variável dependente ajuda a manter o modelo mais interpretativo, tornando-o mais útil

para a compreensão do relacionamento entre as variáveis (LAKATOS; MARCONI, 2003; BABBIE, 2016).

Desta maneira, para determinar quais variáveis independentes entrariam inicialmente no estudo do modelo estatístico, buscou-se definir quais tinham correlação significativa com o fator “Satisfação” (variável dependente) através da Correlação de Pearson (APÊNDICE VII).

O sinal do coeficiente da Correlação de Pearson expressa o sentido da correlação e a intensidade é representada pelo valor numérico que varia entre -1 e 1 . Quanto mais perto de -1 ou 1 , mais forte é o nível de associação linear entre as variáveis e quanto mais perto de zero, menor é o nível de associação. Em situações extremas, duas variáveis podem apresentar correlação linear negativa perfeita ($r = -1$), positiva perfeita ($r = 1$) ou ausência de relação linear ($r = 0$) (STEVENSON, 2001; BARBETTA et. al., 2004; KAZMIER, 2007; FERREIRA, 2009).

Observa-se no APÊNDICE VII que as variáveis que apresentam alguma significância estatística com a variável “Satisfação” são: “Empresa Inovadora”, “Negócio Próprio”, “Busca Nova Oportunidade”, “Cargo” (todas com nível de significância de até 1%) e “Salário” (com nível de significância de até 5%). Portanto, essas variáveis foram inseridas no modelo de regressão e as demais que não possuem correlação significativa com o fator “Satisfação” não foram incluídas no modelo.

Conforme a Tabela 7 abaixo, ao se avaliar a correlação entre si, agora apenas das variáveis que foram adicionadas no modelo estatístico de regressão, pode-se observar que existe correlação significativa (e positiva) entre “Busca Nova Oportunidade” e “Empresa Inovadora”; entre “Busca Nova Oportunidade” e “Cargo”; e entre “Cargo” e “Salário”.

Como mencionado, a correlação positiva entre duas variáveis independentes indica que elas tendem a aumentar ou diminuir juntas, enquanto uma correlação negativa indica que uma variável tende a aumentar quando a outra diminui. A correlação entre variáveis independentes não implica necessariamente em colinearidade no modelo de regressão. O modelo de regressão, quando ajustado aos dados, distribui a influência das variáveis independentes de maneira apropriada (HAIR et al, 2018). Porém, para garantir a validade das análises, as colinearidades foram analisadas cuidadosamente.

É importante ressaltar que a escolha em inserir variáveis correlacionadas com o fator “Satisfação” teve como objetivo aprimorar a precisão e a interpretabilidade do modelo de regressão. Essa abordagem metodológica permite uma análise mais confiável da influência

das variáveis restantes na “Satisfação” dos indivíduos, ajudando a esclarecer os fatores que mais afetam essa componente (TABACHNICK, 2019).

Tabela 7 - Correlação entre as variáveis inseridas no primeiro modelo estatístico de regressão

	Satisfação	Empresa Inovadora	Negócio Próprio	Busca Nova Oportunidade	Cargo	Salário
Satisfação	1	-	-	-	-	-
Empresa Inovadora	0,353**	1	-	-	-	-
Negócio Próprio	0,181**	0,032	1	-	-	-
Busca Nova Oportunidade	0,462**	0,221**	0,060	1	-	-
Cargo	0,170**	0,105	0,014	0,296**	1	-
Salário	0,106*	0,067	0,047	0,087	0,482**	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

5.1.5 Identificação de Fatores Significativos nas Primeiras Análises de Regressão

A regressão linear múltipla visa, dentre vários pontos, definir a importância relativa e a relevância do efeito das variáveis independentes sobre a variável dependente. Ela testa a hipótese (H) de que os coeficientes (β) das variáveis são iguais ou diferentes de zero, ou

seja, se esses coeficientes exercem ou não influência na variável dependente. Assim tem-se duas hipóteses, considerando um número “k” de variáveis preditoras:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots \beta_k = 0$$

H1: Pelo menos um dos betas é diferente de zero.

Onde k é o número de variáveis explicativas no modelo.

Quando o objetivo é compreender a influência das variáveis independentes sobre a dependente, é necessário buscar resultados que rejeitem a hipótese inicial (H0).

Segundo Levin et al. (2012):

Cada um dos coeficientes de regressão (β) representa a mudança esperada em Y correspondente a um aumento de uma unidade naquele prognosticador (preditor), enquanto todos os outros prognosticadores são mantidos constantes. (LEVIN et al., 2012)

Dessa forma, se a hipótese nula H0 é rejeitada, conclui-se que pelo menos uma variável independente influencia a variável dependente. Entretanto, ao realizar uma análise de regressão, é possível identificar preditores que não são significativos e removê-los do modelo, mantendo apenas as variáveis independentes que têm capacidade de influenciar significativamente a variável dependente (“Satisfação”).

Por exemplo, um estudo realizado por Frazão (2016) buscou compreender quais são os principais fatores causadores de satisfação no trabalho, utilizando perguntas acerca dos salários, cargos, ambiente de trabalho e convívio com colegas. Em seguida, nesses estudos, foram utilizadas regressões para modelar o grau de satisfação baseado nas médias das notas de cada tópico (salários, cargos, ambiente de trabalho e convívio com colegas).

Pesquisas semelhantes foram realizadas por Kato e Nitta (2013), Lee, et al. (2014) e Niu (2014), utilizando-se perguntas acerca da inovação nas empresas como possíveis preditoras da satisfação do trabalho. Este presente estudo buscou realizar semelhante técnica de regressão para verificar quais parâmetros de inovação estão relacionados com a satisfação do profissional e se questões socioeconômicas também estão ligadas à satisfação.

Para realizar a análise de regressão, iniciou-se inserindo o fator “Satisfação” como variável dependente e as variáveis “Empresa Inovadora”, “Negócio Próprio”, “Busca Nova Oportunidade”, “Cargo” e “Salário” como independentes. No primeiro modelo de regressão,

ao examinar os dados, identificou-se que a variável “Cargo” não apresentava impacto significativo na “Satisfação” (APÊNDICE VIII). Diante disso, foi removida essa variável e realizada uma nova regressão.

Agora, após a exclusão da variável “Cargo”, a variável “Salário” também perdeu significância (APÊNDICE IX). É importante destacar que a perda de significância da variável “Salário” não descarta a existência de uma relação entre salário e satisfação. Pelo contrário, sabe-se que o salário é um fator relevante para a satisfação no trabalho (JUDGE; BONO, 2001), mas, neste estudo específico e no contexto dos dados coletados, a relação não se mostrou estatisticamente significativa.

Tanto no modelo de regressão anterior, que incluía a variável “Cargo”, quanto no modelo seguinte, sem a variável “Cargo” não foram identificados indícios de colinearidade significativa entre as variáveis. Esta conclusão é respaldada pelo Fator de Inflação da Variância (VIF), que se manteve abaixo de 5 (HAIR et al., 2019). A ausência de colinearidade é uma indicação positiva para esses estudos, sugerindo que as variáveis independentes no modelo não estão fortemente inter-relacionados.

Entretanto, é importante notar, como mencionado anteriormente (Tabela 7), que uma correlação positiva entre as variáveis “Cargo” e “Salário” foi observada. Essa correlação pode ter desempenhado um papel na perda de significância da variável “Salário”. Isso ocorre porque, quando duas variáveis independentes estão altamente correlacionadas, o modelo de regressão pode ter dificuldade em distinguir o efeito exclusivo de cada uma delas na variável dependente “Satisfação”. Variáveis independentes que são altamente correlacionadas entre si podem causar instabilidade nas estimativas dos coeficientes de regressão e dificultar a interpretação dos efeitos das variáveis independentes (KUTNER, 2004).

Neste caso, não se pode confundir “colinearidade significativa entre variáveis” com “correlação significativa entre variáveis”. É possível haver uma correlação significativa entre variáveis sem que haja colinearidade significativa entre elas. A correlação mede a relação linear entre duas variáveis, enquanto a colinearidade se refere a uma relação linear perfeita ou quase perfeita entre duas ou mais variáveis independentes em um modelo de regressão. Uma correlação significativa entre variáveis não implica obrigatoriamente em uma relação linear perfeita ou quase perfeita entre elas; a correlação apenas indica que as variáveis estão linearmente associadas de alguma forma. Correlações significativas podem ser moderadas ou até mesmo fortes, mas ainda assim, não atingem o nível de colinearidade significativa que causaria problemas substanciais em um modelo de regressão. Portanto, é importante

analisar ambos os conceitos em conjunto, mas reconhecer que eles não são equivalentes (KUTNER et al. 2004; HAIR et al., 2019).

Embora no primeiro modelo a variável “Cargo” não tenha apresentado significância estatística, a dinâmica entre “Cargo” e “Salário” pode ter sido interpretada de maneira diferente pelo modelo de regressão. Inicialmente, no primeiro modelo, “Salário” foi considerada uma explicação relevante para a “Satisfação”, enquanto “Cargo” não contribuiu significativamente para a explicação do mesmo modelo. No entanto, ao remover “Cargo”, o modelo de regressão pode ter ajustado sua interpretação dos dados. Agora, parte da influência que antes era atribuída a “Cargo” é provavelmente atribuída a outras variáveis independentes, tornando “Salário” menos relevante ou estatisticamente insignificante na explicação da “Satisfação”.

5.1.6 Determinação da análise de regressão e ajuste do modelo geral

Após remover as variáveis não significativas (“Cargo” e “Salário”), uma nova regressão (terceira regressão) foi conduzida, incluindo as variáveis “Empresa Inovadora”, “Negócio Próprio” e “Busca Nova Oportunidade”. Verificou-se que a significância dessas variáveis permaneceu neste novo modelo (APÊNDICE X). Em seguida, foi aplicada uma Análise de Resíduos, com o objetivo de identificar e retirar possíveis *outliers* ou pontos de dados que se encontravam significativamente afastados da tendência geral dos dados para aprimorar o ajuste do modelo à amostra (RODRIGUES, 2016). Como critério utilizado para identificar as amostras discrepantes, foi empregada a Distância de Mahalanobis. Foram removidos três casos pelo critério da distância de Mahalanobis ($P(D) < 0,01$) e nove casos por ter resíduo padronizado maior que 3 em módulo.

Na Tabela 8 é apresentado o coeficiente de determinação, representado como R^2 , que indica a proporção da variabilidade na variável dependente (ou alvo) que é explicada pelas variáveis independentes. No caso, o valor de R^2 é de 0,314, o que significa que cerca de 31,4% da variação na variável dependente pode ser “explicada” pelas variáveis independentes incluídas no modelo. O valor do R (coeficiente de correlação) é de 0,560. Este valor indica a força e a direção da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente. Valores próximos de 0, mostram uma relação fraca, enquanto próximas de 1 e -1, indicam relação forte. Estes valores de R^2 e R sugerem que as variáveis independentes

têm um impacto moderado, mas significativo, na variação da variável dependente (HAIR et al., 2018).

O erro padrão da estimativa indica a dispersão dos pontos de dados em relação à linha de regressão. Para esse modelo, o valor de aproximadamente 0,6923 indica um ajuste aceitável, em que as previsões do modelo estão mais próximas dos valores reais da variável dependente (HAIR et al., 2018).

A estatística $F_{(3,374)} = 57,039$ com valor- $p < 0,001$, indica que o modelo de regressão é estatisticamente significativo, confirmando a rejeição da hipótese nula H_0 , conforme esperado. Isso sugere que pelo menos uma das variáveis independentes incluídas no modelo, ou possivelmente todas, contribui significativamente para explicar a variação na satisfação dos participantes do estudo (HAIR et al., 2018).

Portanto, o modelo de regressão obtido revela um ajuste satisfatório aos dados, evidenciando sua capacidade de “explicar” uma parcela significativa da variável dependente com base nas variáveis independentes incluídas no estudo. No entanto, é necessário salientar que como 68,6% da variação na variável dependente não é explicada pelo modelo, existem diversos outros fatores que influem a satisfação, além das variáveis incluídas na regressão.

Considerando que foram utilizados dados secundários para a pesquisa, o objetivo não foi explicar toda a variância, mas sim identificar das variáveis disponíveis, quais eram relevantes para o modelo e compreender como elas afetam a satisfação. Em outras palavras, a “Satisfação” não é exclusivamente determinada por “Busca Nova Oportunidade”, “Negócio Próprio” e “Empresa Inovadora”, há diversas outras variáveis que exercem influência sobre esse aspecto. No entanto, é inegável que essas três variáveis mencionadas impactam a satisfação de forma significativa.

Tabela 8 - Resumo de Estatísticas de Regressão para o Modelo^b de Análise de Satisfação.

Modelo	R	R2		Erro padrão da		F	df1	df2	Sig. F
		R2	ajustado	estimativa					
1	0,560 ^a	0,314	0,308	0,69232113	57,039	3	374	0,000	

a. Preditores: (Constante), Busca Nova Oportunidade, Negócio Próprio e Empresa Inovadora.

b. Variável Dependente: Satisfação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme Tabela 9, a variável "Empresa Inovadora" tem um coeficiente não padronizado positivo significativo ($B = 0,211$) e um valor-p extremamente baixo ($p < 0,001$), o que indica que ela tem um impacto positivo significativo na satisfação. Isso significa que, à medida que o valor da variável "Empresa Inovadora" aumenta em uma unidade, a variável dependente "Satisfação" também tende a aumentar em média de 0,211 (KUTNER et al., 2004). A estatística de colinearidade mostra uma tolerância relativamente alta (0,947) e um VIF aceitável (1,055). A tolerância alta (próxima de 1) indica que a variável independente tem uma baixa correlação com as outras variáveis independentes no modelo de regressão, o que sugere que a colinearidade não é um problema significativo para essa variável.

O Fator de Inflação da Variância (VIF) é uma estatística que quantifica a magnitude da colinearidade entre as variáveis independentes. VIF próximo de 1 indica que não há colinearidade significativa, já acima de 5, frequentemente é visto como a existência de possível colinearidade. Para a variável "Empresa Inovadora", o VIF de 1,055 reforça a não colinearidade desta variável com as demais, ou seja, ela não é afetada significativamente pelas outras variáveis independentes, o que facilita a interpretação dos coeficientes de regressão e a atribuição de efeitos específicos a essa variável (HAIR et al., 2018).

A variável "Negócio Próprio" apresenta um coeficiente não padronizado positivo significativo ($B = 0,74$) com um valor-p de 0,007. Isso sugere que essa variável tem um impacto positivo e significativo na satisfação e à medida que o valor da variável "Negócio Próprio" aumenta em uma unidade, a variável dependente "Satisfação" também aumenta em média de 0,74 (KUTNER et al., 2004). A estatística de colinearidade mostra uma alta tolerância (0,996) e um VIF próximo a 1 (1,004), indicando que a multicolinearidade não é também uma preocupação significativa para esta variável.

A variável "Busca Nova Oportunidade" apresenta um coeficiente não padronizado positivo significativo ($B = 0,161$) com um valor-p extremamente baixo ($p < 0,001$). Isso sugere que essa variável também tem um impacto positivo e significativo na satisfação e à medida que o valor da variável "Busca Nova Oportunidade" aumenta em uma unidade, a variável dependente "Satisfação" também aumenta em média de 0,161 (KUTNER et al., 2004). A estatística de colinearidade mostra uma tolerância relativamente alta (0,946) e um VIF aceitável (1,057), não havendo risco significativo de colinearidade para esta variável.

Em resumo, com base nos resultados da regressão, as variáveis independentes "Empresa Inovadora," "Negócio Próprio," e "Busca Nova Oportunidade" têm efeitos positivos e significativos na satisfação, ou seja, conforme aumentam os valores dessas variáveis, o fator "Satisfação" tende a aumentar consequentemente, sendo a variável "Busca Nova

Oportunidade” a quem tem maior impacto nessa relação, seguido por “Negócio Próprio” e “Empresa Inovadora” respectivamente.

Coefficientes Padronizados (Beta) são calculados após a padronização de todas as variáveis independentes, o que significa que todas as variáveis têm média zero e desvio padrão igual a um, ou seja, as unidades das variáveis independentes não afetem a magnitude dos coeficientes (TABACHNICK, 2019). Desta forma, é possível comparar o impacto relativo das variáveis e identificar quais são mais importantes para a previsão ou explicação da variável dependente. A variável “Busca Nova Oportunidade” é a que tem maior peso no fator Satisfação (0,406), seguido por “Empresa Inovadora” (0,276) e “Negócio Próprio” (0,117). Ou seja, o aumento de 1 desvio padrão na "Busca Nova Oportunidade" está associado a um aumento de 0,406 desvio padrão de "Satisfação", enquanto o aumento de 1 desvio padrão em “Empresa Inovadora” está associado a um aumento de 0,276 desvio padrão de "Satisfação" e o aumento de 1 desvio padrão em “Negócio Próprio” está associado a um aumento de 0,117 desvio padrão de "Satisfação".

Tabela 9 - Tabela de Coeficientes^a de Regressão e Estatísticas Relacionadas para Variáveis Independentes.

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95.0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
(Constante)	-1,130	0,111		-10,163	0,000	-1,348	-0,911		
Empresa Inovadora	0,211	0,034	0,276	6,264	0,000	0,145	0,277	0,947	1,055
Negócio Próprio	0,074	0,027	0,117	2,725	0,007	0,021	0,127	0,996	1,004
Busca nova Oportunidae	0,161	0,017	0,406	9,222	0,000	0,127	0,195	0,946	1,057

a. Variável Dependente: Satisfação.
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os resultados da análise de regressão revelam dados intrigantes em relação às variáveis independentes e sua influência na satisfação no trabalho. Primeiramente, observa-se que o fator “Busca Nova Oportunidades”, indica que a disposição das pessoas em procurar novas oportunidades de emprego, apresentou um impacto positivo na satisfação no trabalho. Essa descoberta pode ser interpretada como um reflexo da dinâmica atual do mercado de trabalho, em que indivíduos que se sentem valorizados e satisfeitos em seu emprego atual tendem a se sentir mais confiantes e motivados a explorar novas oportunidades, mesmo que não estejam necessariamente insatisfeitos em seus cargos atuais. Esses profissionais podem encarar a busca por novas oportunidades, tanto dentro quanto fora da empresa, como parte de seu contínuo desejo por crescimento e desenvolvimento profissional. Essa atitude está alinhada com diversos estudos disponíveis na literatura científica (TIMS et al., 2013; EBY et al., 2003; PARKER; COLLINS, 2010; WANG et al., 2017).

Além disso, a variável “Empresa Inovadora” demonstrou um impacto positivo na satisfação dos Engenheiros de Alimentos. Isso sugere que a percepção desses colaboradores sobre o grau de inovação em suas organizações tem um efeito benéfico em seus níveis de satisfação. Isso está alinhado com a ideia de que empresas que promovem uma cultura de inovação podem criar um ambiente de trabalho mais estimulante e agradável (ANDERSON et al., 2014; JANSSEN, 2012; VANDERSTRAEN et al., 2019).

Por fim, nota-se que a variável “Negócio Próprio”, que indica a aspiração de iniciar um negócio próprio no futuro, também influenciou positivamente a satisfação no trabalho. Essa descoberta está alinhada com pesquisas realizadas por vários autores (STEPHAN et al., 2015; BERGMANN et al., 2016; RAUCH; HULSINK, 2015; CARDON et al., 2013) que destacaram a ligação entre a mentalidade empreendedora e a satisfação no trabalho. Aqueles que aspiram a empreender no futuro frequentemente trazem uma mentalidade proativa e orientada para objetivos para o ambiente de trabalho atual. Eles veem seus empregos como oportunidades de aprendizado e crescimento, independentemente de sua atual satisfação, e isso pode contribuir para níveis mais elevados de satisfação geral.

Esses resultados sugerem que, ao considerar a satisfação no trabalho e o bem-estar dos colaboradores, as organizações podem se beneficiar ao reconhecer e nutrir essa mentalidade empreendedora em seus profissionais. Isso não apenas pode melhorar a satisfação e o comprometimento, como também pode prepará-los para futuros desafios e oportunidades em suas carreiras.

Ao reconhecer a influência de fatores como a aspiração empreendedora e a percepção de inovação no ambiente de trabalho, as organizações podem desenvolver estratégias mais eficazes para promover um ambiente de trabalho positivo e inspirador, beneficiando tanto os colaboradores quanto a empresa como um todo. Portanto, este estudo não apenas expande nosso conhecimento sobre a satisfação no trabalho, mas também destaca o potencial para melhorias substanciais no ambiente de trabalho e no desempenho das organizações.

5.2 Resultados Qualitativos

Posteriormente à obtenção do modelo matemático explicativo sobre o grau de satisfação no trabalho, foi aplicada uma entrevista em profundidade com cinco Engenheiros de Alimentos que responderam inicialmente o questionário MECEA 2019.

Segundo Malhotra, (2016), este tipo de abordagem qualitativa não requer um grande número de entrevistados. De acordo com Creswell (2014), em estudos qualitativos, o tamanho da amostra é frequentemente determinado pela saturação dos dados, ou seja, quando as entrevistas começam a se repetir em termos de conteúdo, atinge-se a saturação dos dados. Ao selecionar cinco participantes, seguiu-se uma abordagem que é consistente com essas premissas mencionadas, permitindo explorar a profundidade das percepções e experiências dos entrevistados de maneira abrangente. Além disso, foram incluídos Engenheiros de Alimentos de diferentes setores, empresas, cargos, idade e que residem em diferentes cidades (dentro e fora do Brasil), buscando garantir uma representação diversificada, o que é fundamental para enriquecer a compreensão dos fatores que afetam a relação entre ações inovadoras e satisfação no trabalho. Esta abordagem de seleção também está alinhada com as recomendações de Stake (2005), que enfatiza a importância da diversidade de casos em estudos de caso qualitativos, permitindo a exploração de diferentes contextos e nuances associadas ao fenômeno em questão.

A entrevista em profundidade possui caráter descritivo, em que o intuito é compreender a opinião das pessoas sobre o assunto em questão. É possível identificar problemas, soluções e diferentes pontos de vista acerca de questões em estudo (MALHOTRA, 2016). Segundo Miguel (2010), tanto procedimentos quantitativos quanto qualitativos são importantes e podem ser aplicados em uma mesma pesquisa, porém em momentos distintos, iniciando com a aplicação de um questionário para compor um banco

de dados para análise (*survey*) e, em seguida, realizando um estudo de caso, através de entrevistas com alguns dos participantes do questionário para compreender de modo amplo as percepções e experiências do entrevistado, além de uma discussão à partir dos resultados obtidos da análise quantitativa conforme realizado neste estudo. Esse método de combinar abordagens quantitativas e qualitativas, conhecido como triangulação, enriquece a pesquisa, proporcionando uma visão mais completa e aprofundada do fenômeno estudado, além de permitir a validação cruzada dos resultados, aumentando a confiabilidade e a robustez das conclusões.

Nessa entrevista semiaberta, utilizou-se um roteiro com dez perguntas (APÊNDICE II) que serviu como guia para o interesse da pesquisa. As questões foram aprofundadas a partir de cada resposta dada pelo entrevistado, obtendo respostas mais completas e detalhadas das percepções e experiências dos participantes. Esse processo permitiu uma compreensão mais aprofundada dos fatores que influenciam a satisfação no trabalho e a coletar informações adicionais acerca de inovações, ajudando a compreender melhor a relação entre inovação e satisfação. O roteiro, embora estruturado, permitiu flexibilidade para explorar diversos aspectos relevantes do tema por cada entrevistado, ampliando a abrangência da investigação.

Ao longo das entrevistas, surgiram temas recorrentes como a importância de uma liderança eficaz, a busca por equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a relevância de ambientes inovadores e a flexibilidade no formato de trabalho. Aprofundar as respostas dos entrevistados proporcionou uma visão mais ampla dos fatores que influenciam a satisfação no trabalho, indo além das respostas iniciais. A abordagem semiaberta permitiu a exploração então de tópicos específicos, revelando experiências individuais dos participantes. Esses detalhes contribuíram para uma análise mais completa e contextualizada, enriquecendo os resultados da pesquisa.

5.2.1 Percepção de inovação segundo os entrevistados

Conforme definido pelo Manual de Oslo (OECD, 2006) e Macedo et al. (2015) a inovação é a implementação de algo novo, seja no desenvolvimento de produtos, serviços, processos, práticas de *marketing*, métodos organizacionais ou nas relações empresariais, incluindo a introdução de melhorias nos elementos existentes

Foi perguntando aos entrevistados se, na percepção deles, consideram inovadora a empresa em que trabalham. As respostas obtidas foram:

Sim, eu considero que é uma empresa inovadora. Só para dar um pouquinho mais de contexto, o produto deles é uma máquina que filtra água da torneira, depois tem uma etapa de remineralização dos minerais e carbonatação de forma opcional. Você pode escolher se você quer água com gás ou sem gás. É um produto inovador, porque foi um dos primeiros produtos a serem lançados com essas três funções juntas: filtração, remineralização e carbonatação. Tudo isso em um dispositivo conectado a um aplicativo. Então é considerado um *smart device*, um dispositivo inteligente. A ideia por trás de tudo isso é oferecer um produto que você possa produzir água mineral em casa, de forma mais sustentável, porque não tem toda a cadeia de produção, cadeia de suprimentos ao redor de água mineral (inclusive sem embalagens). E eu acredito que sim, é uma empresa e um produto inovador, inclusive eles têm uma patente que está pendente a aprovação, mas até então é única no mercado (Entrevistado 1).

Eu acho que é inovadora na questão de sistemas, na parte de tecnologia. A gente sempre tem ferramentas novas para trabalhar, ferramentas de comunicação, que trabalham análise de dados; isso a gente percebe que a empresa investe bastante. Porém, eu vejo a empresa um pouco engessada com relação ao setor organizacional. Em relação à diretoria, aos departamentos e ao RH. Agora estão trocando as pessoas do RH, trocou faz dois meses, mas até agora não tem visto resultados. Então, acho que na parte organizacional ela não é inovadora. Existe muita influência da matriz na tomada de decisões e a gente não vê tanta autonomia aqui no Brasil. É uma empresa muito tradicional, que está no mercado desde 75 e ainda tem muitas cabeças na empresa desde essa época (Entrevistado 2).

Se você pegar pela porcentagem de projetos que a gente trabalha, a maioria dos projetos não são inovadores, mas a gente tem alguns, um ou outro projeto que é inovador. Mas no geral, eu acredito que não é uma empresa inovadora, eu sinto que a empresa às vezes não tem muita vontade de sair da zona de conforto. A gente está procurando uma nova certificação, então está tendo muita mudança de processo dentro da empresa, mas é um pouco mais para se adequar a certificação, porque a empresa está numa fase de crescimento, então se a gente não se adequar a gente vai acabar tendo umas desorganizações (Entrevistado 3).

Sim, eu acho que é uma empresa super inovadora, tanto em questão de produtos, que está sempre buscando inovar para atender a vontade do consumidor, do cliente, como também inovadora nos processos, na gestão, nas tecnologias do dia a dia. Então eu acho a empresa super inovadora, inclusive na área que eu trabalho. A gente sempre visa estar um passo à frente, estar aí trabalhando com a indústria 4.0, então colocando inovação não só nos produtos, mas também nos processos (Entrevistado 4).

A empresa tem várias iniciativas, se preocupa muito com os funcionários, o que é muito interessante. Existe também toda uma parte de treinamento em relação à direção, que é bem legal. Faz *town halls* para mostrar para todo mundo como as coisas estão progredindo, se a empresa está indo bem, se está indo mal, porque algumas iniciativas estão sendo tomadas, mudanças.

Então eu acho que existem várias iniciativas dentro da empresa que fazem dela um bom lugar para trabalhar (Entrevistado 5).

As entrevistas mostram que os entrevistados têm opiniões divergentes sobre a inovação na empresa em que trabalham.

O Entrevistado 1 expressou uma visão positiva sobre a inovação na empresa em que atua, dando foco na inovação de produtos. Ele mencionou sobre um produto inovador que combina filtração, remineralização e carbonatação da água. Ele cita que essa solução, integrada a um aplicativo, representa um dispositivo inteligente e ainda é uma opção sustentável, por oferecer aos consumidores a capacidade de produzir água mineral em casa. A patente em andamento reforça a inovação e evidencia que é um produto, provavelmente, com tecnologia única no mercado.

Em contrapartida, o Entrevistado 2 expressou uma visão crítica, reconhecendo as inovações em tecnologia, mas destacando a falta de inovação na estrutura organizacional. A falta de autonomia local e a resistência a mudanças na estrutura organizacional por parte da matriz são citadas como desafios internos para que a empresa fosse considerada como totalmente inovadora.

O terceiro entrevistado reconhece a presença de projetos inovadores, mas sugere que a empresa, como um todo, não é percebida como inovadora. Ele indica que as certificações e a adaptação a mudanças são mais direcionadas para evitar desorganização devido ao crescimento organizacional do que para buscar inovação de maneira específica.

Já o Entrevistado 4 tem uma visão notavelmente positiva sobre as ações inovadoras. O entrevistado destaca a empresa como "super inovadora" tanto em produtos, processos, quanto na gestão. Ele cita que a empresa está investindo em novas tecnologias e processos para atender às necessidades dos clientes e se manter à frente da concorrência.

O Entrevistado 5 revela diversas iniciativas inovadoras dentro da empresa, com ênfase no bem-estar dos colaboradores, treinamentos e práticas de comunicação transparentes. Sua percepção é de que a empresa proporciona um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, tornando-a um bom lugar para se trabalhar.

As respostas dos entrevistados revelam a diversidade de perspectivas sobre inovação nas organizações. O contraste entre visões positivas e críticas destaca a complexidade do tema e a subjetividade associada à percepção de inovação. Os participantes mencionaram diferentes tipos de inovações, sugerindo que elas não são apenas medidas por avanços tecnológicos, mas também por práticas de gestão, cultura organizacional e abordagens voltadas ao bem-estar dos colaboradores.

Os relatos estão alinhados com a literatura científica, que aponta que as empresas que desejam ser inovadoras devem considerar diferentes tipos de inovação, incluindo inovações tecnológicas, de processos, de produtos, de serviços, de gestão, de cultura

organizacional e de bem-estar no ambiente de trabalho (SALVINO; BILAC, 2019; BIASI et al., 2018; CHEN et al., 2012; YUSIF, 2012; GUNDAY, et al., 2011; AKAL, 2019).

As respostas dos entrevistados fornecem uma visão abrangente sobre a inovação nas organizações. Enquanto algumas empresas se destacam na introdução de produtos revolucionários e práticas avançadas, outras enfrentam desafios internos, como rigidez organizacional e resistência à mudança por alguns colaboradores. A resistência à inovação em aspectos organizacionais, mencionada pelo Entrevistado 2, mostra um desafio comum em empresas estabelecidas e de longa data. Segundo O'Reilly e Tushman (2016) e Damanpour (2018), a existência de estruturas tradicionais pode limitar a agilidade, a capacidade de adaptação e a comunicação entre diferentes áreas de uma empresa, mesmo em setores onde existam inovações tecnológicas.

5.2.2 Desafios ao implementar ou lidar com inovações

5.2.2.1 Patente e Confidencialidade das informações

A inovação é um fator essencial para o sucesso das empresas (MACEDO et al., 2015), no entanto, implementar inovações pode representar desafios significativos.

Foram perguntados aos entrevistados, na opinião deles, quais são os principais desafios que identificam ao implementar ou lidar com inovações em uma empresa:

Sempre que você está tratando sobre uma inovação, um produto inovador, uma ideia, você tem que proteger essa ideia no mercado. Então, é ideal que você tenha uma equipe ou um funcionário dedicado a buscar se aquela ideia ou aquele produto inovador é realmente patenteável, porque tem toda uma burocracia para você aplicar para essa patente. É um desafio, mas eu acho fundamental trabalhar em cima disso para proteger o seu produto inovador do mercado. Junto, conectado a isso, tem a questão da confidencialidade. Justamente políticas, treinamentos e informar os funcionários sobre documentos, se for uma ideia inovadora que o produto ainda não foi lançado, para realmente ter um controle para a informação não vazar para fora do ambiente de trabalho (Entrevistado 1).

A patente é um documento legal que confere ao inventor o direito exclusivo de exploração de uma invenção por um período de tempo determinado. A Propriedade Industrial (PI) tem como meta a proteção das invenções, das criações e dos sinais usados para diferenciar produtos e empresas no mercado (INPI, 2021). Vale a pena realçar o ponto do

entrevistado 1, que afirma ser importante ter uma equipe ou um funcionário dedicado a buscar se uma ideia ou produto inovador é realmente patenteável. O processo de patenteamento pode ser complexo e burocrático, e é importante contar com um profissional qualificado para garantir que a patente seja concedida (INPI, 2023). Segundo Quoniam et al. (2014), a consulta por patentes, como fonte de informações evitam repetir pesquisas que já foram realizadas por outros países e organizações, contribuindo com uma inovação mais acelerada.

Portanto, a busca por patentes apontada pelo Entrevistado 1 é uma prática essencial para garantir a exclusividade na exploração de ideias ou produtos inovadores, resguardar a empresa contra práticas desleais da concorrência e abrir caminho para a geração de receitas a partir dessas inovações. Esses dados coincidem com a literatura científica, em que Wiesenthal et. al. (2012) e Breyer et. al. (2013) mencionam que algumas empresas ainda utilizam as patentes como indicadores de níveis de investimento em Pesquisa & Desenvolvimento, tendências tecnológicas e de sustentabilidade.

O Entrevistado 1 afirma, também, que a confidencialidade é uma questão importante a ser considerada ao implementar ou lidar com inovações e que é importante para proteger as inovações de serem copiadas por concorrentes. Essas informações coincidem com referências bibliográficas (SCHWARTZ, 2011; CONTIFGIANI et. al., 2018). Segundo Manus (2012) e WIPO (2021), o não vazamento de informações pode ser alcançada por meio de uma variedade de medidas, incluindo:

- Políticas de confidencialidade: as políticas devem ser claras e devem ser comunicadas a todos da empresa. Elas devem definir o que são informações confidenciais e estabelecer as consequências para o compartilhamento desses dados;

- Treinamento: Os colaboradores devem receber treinamento sobre a importância da confidencialidade, métodos de proteção das informações e conhecimento das políticas internas de confidencialidade da empresa;

- Controle de acesso: Os colaboradores devem ter acesso apenas às informações confidenciais de que precisam para realizar suas tarefas. O acesso às informações confidenciais deve ser controlado, por meio de medidas de segurança, como senhas e autenticação multifatorial.

5.2.2.2 Desafios regulatórios

Além da necessidade de patentear e assegurar a confidencialidade das informações, o entrevistado 1 também menciona outros desafios que as empresas enfrentam ao implementar ou lidar com inovações:

Outro desafio também é a questão do desenvolvimento do produto, da ideia ou da ferramenta inovadora, porque muitas vezes não tem, por exemplo, uma legislação sobre aquele produto. No caso da empresa que eu trabalho, a gente entrou em uma situação bem parecida na questão dos minerais que a gente colocava dentro dos filtros, que vão ser adicionados à água; sobre se isso seria classificado como um aditivo ou um material em contato com alimento, que no caso era a água. Existem então todos esses tipos de desafios, seja na parte regulatória ou de segurança, porque como é um produto inovador, pode ser que ele não se enquadre em nenhuma categoria existente. E aí você tem que muitas vezes preencher requisitos de duas categorias diferentes, em alguns casos (Entrevistado 1).

A ausência de regulamentação para produtos inovadores representa um desafio significativo para as empresas, tornando complexo o seu desenvolvimento. A incerteza em relação aos requisitos legais que devem ser cumpridos pode resultar em atrasos e custos adicionais. De acordo com Loch et al. (2008), com essas incertezas os gestores não conseguem planejar de forma antecipada todas as ações e decisões necessárias que garantirão a conclusão do projeto dentro do prazo.

A falta de regulamentações específicas e claras podem gerar riscos jurídicos à empresa, pois o órgão fiscalizador pode ter um entendimento sobre a legislação em vigor diferente do que a empresa teve no lançamento do produto. Assim, a empresa pode estar sujeita a penalidades ou a sofrer consequências mais graves, como por exemplo, se o produto causar danos à saúde do consumidor devido à falta de informações completas no rótulo do produto, tais como a presença de ingredientes alergênicos não mencionados.

Segundo o Art. 5º, inciso XIV da Constituição Federal e no Código de Defesa do Consumidor, o direito da população ao acesso a informações sobre os alimentos consumidos está plenamente garantido. Esse direito deve ser assegurado independente aos riscos oferecidos pelo produto. O artigo 6º, inciso III da Lei nº 8.078/1990, que instituiu o Código de Defesa do Consumidor, estabelece como direito básico o acesso “a informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade, tributos incidentes e preço, bem como sobre os riscos que apresentem” (BRASIL, 1990). Novas regras de rotulagem nutricional foram ainda estabelecidas pela ANVISA na RDC nº 429/2020 e na IN nº 75/2020 para facilitar a

compreensão sobre os ingredientes que compõem os alimentos, melhorar a legibilidade da tabela nutricional e permitir que o consumidor faça escolhas mais conscientes sobre o que coloca na mesa (ANVISA, 2020a, 2020b).

O não cumprimento dessas normas pode levar a empresa a ser multada pelo Procon ou Ministério Público, ter o produto recolhido do mercado ou ser proibida de fabricá-lo e comercializá-lo; ou ainda ser responsabilizada civilmente ou criminalmente pelos danos causados ao consumidor. Isso inclui danos materiais, como a perda do produto ou do serviço, danos morais, como a frustração do consumidor, ou indiciamento pelo Ministério Público em caso de fatalidades (TJDFT, 2023; CORTESE et al., 2021).

Desta forma, reforça-se a necessidade de conformidade regulatória para assegurar a integridade das empresas e proteger os interesses dos consumidores. Antes de iniciar o desenvolvimento do projeto, deve ser realizada uma análise de risco para antecipar possíveis obstáculos que possam surgir.

5.2.2.3 Rapidez no lançamento

Tem-se, ainda, outro desafio levantado pelo Entrevistado 1:

Um desafio também que é bem comum é a questão de lançamento. Se você tem um produto inovador, é colocar isso no mercado da forma correta, preenchendo os requisitos regulatórios de forma rápida. Você não pode ter uma ideia inovadora, um produto inovador e não lançar isso rapidamente, colocar no mercado porque alguém vai colocar (Entrevistado 1).

O entrevistado 1 destaca, além de questões como patente e confidencialidade, a rapidez no lançamento de produtos inovadores como um desafio importante. Enfatiza a necessidade de agilidade, uma vez que a concorrência pode introduzir produtos similares no mercado mais rapidamente. Apenas o entrevistado 1 mencionou esses pontos.

Essas afirmações coincidem com Salvino e Bilac (2019) que menciona que a demora no lançamento de produtos inovadores pode dificultar a obtenção de uma vantagem competitiva no mercado.

Segundo WIPO (2021), diversas estratégias podem ser adotadas para enfrentar os desafios associados ao lançamento de produtos inovadores. As empresas devem colaborar com os órgãos reguladores para desenvolverem regulamentações específicas que considerem a natureza inovadora de seus produtos, devem adotar processos ágeis de

desenvolvimento e lançamento para maior flexibilidade diante das mudanças do mercado, e a realização de testes de qualidade para assegurar conformidade com requisitos regulatórios, padrões de qualidade e segurança, visando a redução de riscos e o fortalecimento da confiança do consumidor.

5.2.2.4 Comunicação das inovações em uma empresa

O Entrevistado 1 cita o desafio referente à comunicação das inovações, que, se for bem aplicada, pode se tornar algo benéfico para a satisfação dos colaboradores. Os Entrevistados 2 e 5 complementam à questão de comunicação da inovação com suas experiências pessoais:

A forma que a empresa está comunicando internamente as inovações pode melhorar o clima de trabalho da empresa; as pessoas ficam mais inspiradas quando estão trabalhando com coisas inovadoras. Então, acho que como que isso é comunicado internamente, como que é apresentado, as reuniões, colocando a empresa toda a par dos lançamentos, eu acho que tem esse impacto (Entrevistado 1).

Eu acho que poderia passar para os gestores, de repente: “essa é uma inovação que está sendo feita”. Os gestores como conhecem melhor o seu time, passa de uma maneira que a comunicação vai ser melhor do que é fazer um “geralção” de todos os setores. Nada melhor que o gestor que conhece o seu time para passar da melhor forma. Mas para isso o gestor tem que ser convencido também, se ele não se convencer, obviamente ele não vai querer convencer o time dele (Entrevistado 2).

A empresa faz *Town Halls* para mostrar para todo mundo como as coisas estão progredindo, se a empresa está indo bem, se está indo mal, porque algumas iniciativas estão sendo tomadas, mudanças. Então eu acho que existem várias iniciativas dentro da empresa que fazem dela um bom lugar para trabalhar (Entrevistado 5).

A análise dos relatos revelou uma convergência entre os entrevistados quanto à importância da comunicação das inovações dentro de uma empresa e seu impacto no ambiente de trabalho e na satisfação. As opiniões compartilhadas pelos Entrevistados 1, 2 e 5 sugerem que a forma como as inovações são comunicadas internamente desempenha um papel crucial no clima organizacional.

O Entrevistado 1 destaca a importância da comunicação eficaz das inovações para promover um clima de trabalho positivo, inspirando os colaboradores envolvidos em projetos inovadores. A forma como as inovações são comunicadas internamente desempenha um papel crucial no ambiente organizacional.

Já o Entrevistado 2 amplia a discussão, esclarecendo a importância do papel dos gestores na disseminação dessas informações. A sugestão da comunicação ser personalizada, adaptando às necessidades específicas de cada equipe, destaca uma forma de promoção dessa inovação para que ela seja mais bem compreendida e aceita por todos. A necessidade de convencer os gestores que as inovações trarão resultados positivos para as suas equipes é um ponto crucial para que eles “comprem” a ideia e compartilhem as mudanças da melhor maneira possível.

Para o Entrevistado 5, a existência de práticas organizacionais, como *Town Halls*, são meios eficazes para comunicarem o progresso da empresa e as mudanças feitas por ela. Essas iniciativas reforçam a transparência e, com isso, fazem da empresa um bom lugar para se trabalhar. Nesse caso, a comunicação eficiente das inovações não se limita apenas à disseminação de informações sobre produtos ou processos, mas também abrangem para o desempenho da empresa e a sua cultura organizacional.

O termo "*Town Hall*" citado pelo Entrevistado 5, refere-se a uma reunião geral onde membros, geralmente liderados pela alta administração, se reúnem para discutir e compartilhar informações relevantes sobre a empresa. Essas reuniões são frequentemente utilizadas para apresentarem atualizações sobre o desempenho da empresa, discutir mudanças estratégicas, compartilhar inovações, conquistas e desafios. O conceito de "*Town Hall*" é muitas vezes associado a práticas de comunicação interna eficazes para promover a participação dos colaboradores e manter um ambiente aberto de troca de informações dentro da empresa (COOMBS, 2015).

Os resultados apontam para a importância de uma adequada comunicação interna das inovações para se ter um aumento na satisfação. Estratégias personalizadas, envolvendo os gestores e práticas organizacionais transparentes apontam como fatores para aprimorar essa comunicação e maximizar seus benefícios dentro de uma empresa.

Esses resultados estão alinhados com a literatura científica que mencionam que a comunicação correta com os colaboradores, independentemente das áreas ou seu nível hierárquico, é um aspecto fundamental para o sucesso das inovações e a satisfação no trabalho (AYALA et al., 2017; ABU-SHANAB; SUBAIH, 2019; CARDOSO; PEDRON, 2013).

5.2.2.5 Resistência dos colaboradores na implementação de inovações

Os Entrevistados 2 e 4 têm opiniões semelhantes a respeito dos obstáculos enfrentados durante a implementação da inovação, identificando o convencimento de alguns colaboradores como o principal desafio:

E eu acho que o grande desafio é você convencer as pessoas de que aquilo que você está fazendo de inovação vai ser melhor para ela, mesmo que de início dê um pouco de trabalho para ela se acostumar e implementar. Então eu acho que é quebrar essa barreira das pessoas em querer mudar, eu acho que ainda é muito difícil, as pessoas fazem uma coisa e gostam da rotina, gostam dos mesmos processos. Então acho que o papel de quem está implementando o projeto, da diretoria, chefia ou RH, que seja, é ter um poder alto de convencimento, para poder dar certa essa inovação (Entrevistado 2).

O principal desafio que eu enfrentei e todo o grupo enfrentou, é a questão cultural. Eu acho que as pessoas sempre vai ser o maior desafio. Então a gente quer inovar, a gente quer automatizar, a gente quer tirar do papel, a gente quer digitalizar. Sempre o principal desafio são as pessoas. Então tem gente que está trabalhando lá já faz 30, 40 anos e sempre fez da mesma forma e agora vai passar a fazer de uma forma diferente. Acho que o difícil é convencer as pessoas do benefício que isso vai trazer. As vezes o resultado não é imediato, ele é algo que vai acontecendo ao longo do tempo. A adaptação delas exige muito treinamento constante, exige que a liderança também compre a inovação e exige ela, senão não funciona (Entrevistado 4).

Os relatos dos entrevistados 2 e 4 apontam para desafios referentes a resistência cultural como fator significativo. Nos casos relatados, eles não mencionam que a resistência parte deles (Engenheiros de Alimentos) e sim das pessoas que estarão no dia-dia na operação das novas atividades. Os operadores, muitas vezes habituados a métodos de trabalho específicos a muitos anos, enfrentam dificuldades para se adaptarem a práticas inovadoras. Isso revela a dificuldade em persuadi-los a adotarem mudanças, mesmo que possam trazer benefícios a eles, demonstrando a preferência pela rotina e a resistência à alteração de processos já estabelecidos a um tempo. Essa atitude de comportamento representa um obstáculo, demandando habilidades persuasivas por parte dos gestores e da liderança. Portanto, a tarefa de implementar inovações não se resume apenas ao aspecto técnico, mas necessita uma forma de gestão eficaz.

As falas dos entrevistados 2 e 4 condizem com os estudos de Cardoso e Pedron (2013), Kotter (2007), Beer e Nohria (2000) e Rogers (2003) que afirmam que a resistência das pessoas à mudança é um dos principais desafios associados à inovação.

Para melhor compreensão deste aspecto, pode-se fazer uma analogia com a escolha entre carros de transmissão manual e automática. Mesmo que muitas pessoas considerem

que o sistema automático traga muitos benefícios e que, uma vez experimentado, dificilmente retornariam ao sistema manual, há quem prefira permanecer com o carro de transmissão manual, a fim de evitar a exposição ao novo e às possíveis dificuldades que surgiriam com essa transição.

Kotter (2007) define a resistência à mudança como a "atitude negativa ou oposição à mudança, que pode ser expressa em comportamentos, emoções ou atitudes". Eles afirmam que a resistência à mudança pode ser causada por diversos fatores, incluindo medo do desconhecido com o que pode acontecer após a mudança; falta de confiança na inovação, não acreditando que ela será benéfica para si; e incertezas sobre os benefícios da inovação, não acreditando que os benefícios serão suficientes para compensar o custo da mudança.

Cardoso e Pedron (2013) mencionam ainda que mudanças na empresa, sem uma devida transparência, podem gerar maiores incertezas e inseguranças aos colaboradores, levando a uma maior preocupação. Isso ocorre porque os colaboradores não têm informações suficientes sobre as mudanças e, conseqüentemente, não sabem o que esperar para o futuro de seus cargos.

Beer e Nohria (2000) afirmam que a inovação é um processo complexo que envolve mudanças nas pessoas, nas organizações e no ambiente. Eles destacam a importância da gestão da mudança para superar a resistência à inovação.

Rogers (2003), por sua vez, afirma que a inovação é um processo social que envolve a adoção de novas ideias ou práticas. Ele identifica cinco etapas no processo de adoção da inovação, sendo, inicialmente, a fase chamada de "conhecimento", em que as pessoas tomam ciência da existência da inovação, mas hesitam quanto à sua adoção. Posteriormente, a etapa chamada de "convicção", onde há uma mudança de mentalidade, e as pessoas passam a acreditar nos benefícios da inovação. Em seguida, a etapa "decisão", onde marca o momento em que as pessoas avaliam a possibilidade de adotar ou não a inovação. Na sequência, a fase "implementação", onde as pessoas efetivamente começam a incorporar a inovação em suas práticas cotidianas, dando vida à mudança proposta. E finalmente, a etapa da "confirmação" que surge, envolvendo a avaliação retrospectiva do impacto da inovação. Nesse estágio, as pessoas refletem sobre os resultados obtidos, determinando se a inovação trouxe benefícios e se justificou a sua adoção.

É notório que, embora a inovação possa aumentar a satisfação do colaborador no futuro, sua implementação nem sempre é simples. A necessidade de estratégias que considerem aspectos humanos e culturais pode ser necessária. Manter a transparência sobre as mudanças, realizar treinamentos constantes e engajar a liderança são aspectos

importantes para vencer a inércia cultural e obter o êxito na implementação das inovações. As empresas devem, portanto, adotar uma abordagem ampla e reconhecer as complexidades ligadas à mudança em uma organização.

O Entrevistado 4 cita que na empresa em que trabalha existe uma equipe apenas para implementar as inovações criadas:

Se chama *Change Management*, é uma equipe só disso, trabalhando na mudança cultural gradativamente. Tem palestras, feiras de inovação, feiras de automação e diversas *calls* com outros lugares que já fizeram a mudança que algumas plantas ainda vão fazer. Tem também aquela questão da gestão visual no chão de fábrica com imagens bem coloridas, mostrando como você fazia e como você vai fazer agora. Então assim, eles atuam em diversas frentes para que essa mudança seja de fato também algo gradativo e leve para eles. Nas feiras de inovações são selecionados alguns operadores para ir para lá e ver como que se faz, mas também estão fazendo feiras internas. Eles trazem, por exemplo, o fornecedor que fez a automação e eles trazem ferramentas de digitalização. Então agora tem óculos inteligentes, tem aplicativos de realidade aumentada, que eu consigo ver os equipamentos e as peças em 3D. Então eles trazem isso para um espaço dentro da fábrica, e aí os operadores vão começar a enxergar os benefícios dessas inovações, e que no futuro serão aplicadas ali na linha de produção (Entrevistado 4).

A abordagem adotada por essa empresa, por meio da equipe de *Change Management*, mostra uma compreensão sobre a importância da gestão de mudanças no contexto da inovação em uma organização. As estratégias variadas, como feiras internas e externas, demonstram um esforço para envolver os colaboradores da produção em diferentes contextos, proporcionando experiências práticas e visuais para destacar os benefícios das inovações propostas.

Conforme as orientações de Cardoso e Pedron (2013) e Persico et al. (2014), é essencial que os colaboradores estejam próximos das iniciativas de inovação. Isso proporciona um espaço para a discussão aberta de todos os benefícios e desafios associados a essas transformações em todas as áreas e posições da empresa. Esse envolvimento próximo reduz a resistência para a inovação e possibilita a obtenção dos resultados desejados.

A ênfase na experiência visual relatada pelo Entrevistado 4 facilita uma melhor compreensão dos operadores sobre as mudanças nos processos. Isso ajuda esses colaboradores a visualizarem a inovação e a entenderem como ela impactará o seu trabalho no dia-dia. A interação direta com fornecedores e suas ferramentas de digitalização, como óculos inteligentes e aplicativos de realidade aumentada, exemplifica o compromisso da empresa em adotar tecnologias e capacitar todos para essa evolução tecnológica.

As palestras e treinamentos também fornecem informações sobre os benefícios da inovação e ajudam as pessoas a entenderem a dinâmica de implementação. Isso inclui detalhes sobre a execução prática das inovações, os estágios de implementação e os procedimentos envolvidos. As ligações e reuniões com outras unidades que já implementaram inovações semelhantes possibilitam fornecer detalhes sobre os desafios e as oportunidades da futura mudança.

Essas ações relatadas pelo Entrevistado 4 são um exemplo de como as empresas podem superar a resistência à mudança. Esse é um processo complexo que pode requer tempo e esforço e é importante que as empresas invistam em estratégias que ajudem todos os colaboradores a entenderem os benefícios das mudanças e a se adaptarem a elas.

5.2.2.6 Desafios na gestão da carga de trabalho para os times de desenvolvimento

O Entrevistado 1 menciona o risco de aumento significativo na carga de trabalho:

Eu trabalhava antes no time Pesquisa & Desenvolvimento e eu tinha já as minhas atribuições que eram ligadas ao produto inicial que foi lançado, que já era inovador e era uma categoria nova. Sempre que a gente falava de novos produtos, a gente ficava inspirado, ficava animado com novas ideias. Mas ao mesmo tempo a gente ficava dividido, porque sabia que ia ter muito mais trabalho, porque muitas das coisas que a gente tinha feito para o produto inicial, a gente ia ter que fazer para os novos. Então aumenta bastante a carga de trabalho e isso é uma coisa que a gente tem que considerar. A empresa tem que estar bem atenta quanto a isso. É muito legal a área de marketing trazer ideias e depois tentar levar para o time de desenvolvimento para desenvolver essas ideias, mas se essa carga de trabalho é muito grande, o time pode ficar sobrecarregado e não vai ter mais aquela satisfação que o time inicialmente tinha em trabalhar numa empresa inovadora. Então a liderança tem que estar muito atenta para aumentar proporcionalmente também os times conforme a demanda por desenvolvimento aumenta (Entrevistado 1).

O Entrevistado 1 ressaltou a preocupação com o aumento expressivo na carga de trabalho, decorrente do crescente número de projetos para novos produtos. Ao trabalhar no time de Pesquisa & Desenvolvimento, suas atribuições iniciais já estavam vinculadas ao produto pioneiro, e a introdução de outros novos despertava entusiasmo e animação, mas também gerava preocupação, uma vez que a equipe percebia a inevitável ampliação na carga de trabalho. A necessidade de replicar muitas das tarefas realizadas para o produto inicial agora para os novos projetos, resultou em um aumento considerável nas atividades.

O aumento excessivo na carga de trabalho, conforme discutido por Robbins (2005) e Luthans (2011), pode acarretar diversos problemas, como sobrecarga dos colaboradores, resultando em estresse, insatisfação no trabalho e aumento de *turnover* (desligamento dos

colaboradores). Além disso, pode haver uma diminuição na qualidade dos produtos e serviços devido à falta de tempo para realizar um trabalho de alta qualidade, assim como atrasos no lançamento de projetos devido à capacidade insuficiente de atender à demanda.

O trabalho excessivo e alta demanda de atividades podem gerar ao colaborador a chamada Síndrome de *Burnout*. Os sintomas do *Burnout* geram, normalmente, consequências negativas ao indivíduo nos meios profissionais, pessoais ou sociais (ZANATTA; LUCCA, 2015). Em geral, eles se sentem emocionalmente e fisicamente exaustos, mais irritados, ansiosos ou até mais tristes. Além disso, como consequências dessas emoções desequilibradas geradas, podem ser desencadeadas úlceras, insônia, dores de cabeça e hipertensão, além de um possível abuso de medicamentos, promovendo problemas familiares e sociais (CARLOTTO, 2002). Entre as consequências para as empresas, é possível destacar um aumento no índice de absenteísmo, acidentes de trabalho, licença saúde, menor satisfação e um ambiente de trabalho com mais conflitos interpessoais (MASLACH et al., 2001; PEREIRA; ANTONIASSI, 2014; SANTOS; SANTOS, 2015).

Dessa forma, a discussão gira em torno do dilema enfrentado pelos times de Pesquisa & Desenvolvimento ao lidar com a expansão do portfólio de produtos. Ela mostra a importância da gestão equilibrada entre as áreas de *Marketing*, responsável por trazer novas propostas e do time de desenvolvimento, encarregado de desenvolvê-las e lançá-las ao mercado.

A liderança deve monitorar a carga de trabalho de cada membro da equipe de desenvolvimento e ajustar adequadamente o tamanho das equipes à medida que o número de projetos aumenta. O aumento proporcional das equipes é crucial não apenas para manter a eficiência operacional, mas também para preservar a satisfação no trabalho. A observação do Entrevistado 1 destaca a necessidade de um gerenciamento cuidadoso da carga de trabalho, ressaltando que a atmosfera inicial de satisfação ao trabalhar em uma empresa inovadora pode ser comprometida sem estratégias adequadas da liderança.

5.2.2.7 Desafios na inovação de produtos alimentício em empresas de pequeno porte

O entrevistado 3, que atua na área de Pesquisa & Desenvolvimento em uma empresa de pequeno porte, destaca a questão de fornecimento de matéria-prima como um grande desafio na inovação em produtos alimentícios da empresa em que trabalha:

Olha, de inovação em relação a produtos, que hoje eu trabalho na área de Pesquisa & Desenvolvimento que eu vejo, é às vezes conseguir ter uma parceria, porque às vezes a gente compra por exemplo um produto só. Então se é viável a compra dessa matéria-prima ou não. Porque às vezes não é viável, às vezes é um aroma diferente muito concentrado que usa em pouca quantidade. Eu acho que um dos desafios é o fornecimento de matéria-prima. Eu acho que esse é um dos maiores desafios quando a gente trabalha na parte de inovação de um produto (Entrevistado 3).

De acordo com as informações disponíveis no perfil de LinkedIn da empresa em que o entrevistado 3 atua, a organização conta com uma equipe composta por até 50 colaboradores. Segundo O SEBRAE (2013), indústrias que contêm de 20 a 99 colaboradores são considerados Empresas de Pequeno Porte. O Entrevistado 3 ressalta o desafio de encontrar fornecedores de matéria-prima adequados às necessidades específicas da empresa. Esse desafio é agravado quando são desenvolvidos produtos com pequenas quantidades de novos ingredientes, pois o baixo volume dificulta encontrar fornecedores capazes de atender a essa demanda restrita. É até possível conseguir amostras para teste, mas a dificuldade está em atingir a quantidade mínimo para compra.

A falta de acesso à matéria-prima e os baixos volumes de compra desses novos ingredientes podem aumentar os custos de produtos inovadores dessas empresas menores, agravando os desafios enfrentados por elas no processo de inovação. Porém, diversas estratégias podem ser adotadas para superar essas barreiras.

De acordo com Cousins et al. (2008) e Monczka et al. (2015), a construção de relacionamentos sólidos com fornecedores é uma estratégia eficaz. Essa abordagem envolve visitas regulares aos fornecedores, participação em eventos da indústria e a criação de uma comunicação aberta e transparente. Essa prática, não apenas fortalece os laços com os fornecedores, mas também oferece benefícios significativos para as empresas menores.

Além disso, o desenvolvimento de parcerias estratégicas com outras empresas é uma outra opção, pois é possível compartilhar recursos e obter acesso à matéria-prima com mais facilidade, além de proporcionar uma maior flexibilidade na entrega de ingredientes essenciais (FLYNN et al., 2010; PFOHL; KÖHLER, 2012). Essas abordagens, quando bem-sucedida, diminuem os desafios de acesso à matéria-prima, como também promovem eficiência e sustentabilidade.

Essas estratégias, embora promissoras, demandam tempo e esforço e requerem uma abordagem proativa das empresas de menor porte. Ao adotar essas práticas, as empresas têm a oportunidade não apenas de superar as barreiras relacionadas à matéria-prima, mas também de fortalecer sua posição competitiva no mercado.

5.2.2.8 Desafios ao implementar a inovação nas empresas de clientes

Conforme mencionado neste trabalho, a inovação é essencial para o sucesso das empresas, mas implementar inovações em empresas de clientes pode ser também um desafio. Os clientes podem estar relutantes em mudar seus processos ou produtos existentes, e pode ser difícil de convencê-los dos benefícios da inovação.

O Entrevistado 5 que é Especialista em Vendas cita essa questão:

Em relação a implementar inovações, produtos novos da empresa nos clientes, é outra história. É muito bom ter produto novo, mas o cliente está muito acostumado a fazer as coisas do jeito que ele faz. Então é uma batalha longa para você conseguir entrar com algo diferente no cliente. Mas ao mesmo tempo é excitante, porque você sabe que tem algo novo, algo que você pode fazer diferente, então é legal. Talvez tenha que abordar a questão da nova tecnologia, de preço, o que vai ser melhor para ele, o que o produto novo tem de bom, então essa parte é muito legal. Se você consegue engajar o cliente e pegar as pessoas certas e convencer que um produto é bom, isso vai ficar na cabeça deles e eles vão lembrar “putz eu tinha que fazer isso, putz isso aqui é muito legal” e aí uma hora eles acabam conseguindo um *budget* pra aprovar e fazer o projeto. Você tem que alinhar também o interesse da pessoa que você está conversando. Então não adianta ser só engenheiro, você tem que ser um pouco psicólogo. Tem que ser um bom vendedor para convencer, usar os argumentos (Entrevistado 5).

A implementação de inovações em empresas clientes enfrenta desafios, conforme destacado pelo Entrevistado 5. Clientes podem resistir a mudanças devido a razões financeiras ou resistência à adoção de novas práticas, mesmo quando as inovações oferecem benefícios evidentes. Persuadir os clientes a considerar soluções inovadoras é uma tarefa difícil, exigindo esforços significativos para superar essas barreiras.

Desta forma, a necessidade de considerar aspectos psicológicos e comerciais, é evidente. A persuasão torna-se uma habilidade necessária e estratégica para alinhar os interesses individuais com os benefícios da inovação, demonstrando a dificuldade envolvida na construção de argumentos convincentes.

Conforme sugere Ribeiro (2015), compreender as necessidades e desejos dos clientes é fundamental para estabelecer um bom relacionamento e alcançar conquistas mais lucrativas. Seguindo a abordagem de Luo e Zhang (2009), a empatia é identificada como uma estratégia fundamental para uma persuasão eficaz.

Assim, as empresas que buscam inserir inovações no contexto de seus clientes devem reconhecer, portanto, a importância da empatia, persuasão e compreensão as dinâmicas organizacionais para superar os desafios inerentes a esse processo.

5.2.3 Oportunidades ao implementar ou lidar com inovações em uma empresa

5.2.3.1 Conquista de novos mercados

A inovação possui seus desafios, mas possuem diversas oportunidades, desde ganhos de eficiência até a conquista de novos mercados. A inovação não apenas impulsiona o crescimento, mas também oferece perspectivas promissoras para o futuro e uma empresa (SALVINO; BILAC, 2019).

O Entrevistado 5 demonstrou como através da inovação é possível ganhar mercado e ter vantagem competitiva:

Muitas vezes você não vai conseguir trocar uma linha, você não vai. Mas aí você consegue trocar os filtros, você consegue tirar o competidor que às vezes tem um filtro que não tira as mesmas quantidades de micro-organismos ou a área de filtração não é a mesma do seu produto; então o seu produto pode durar mais ou entregar mais; uma vasão maior (Entrevistado 5).

Pode-se observar que a capacidade de oferecer algo novo e melhor é uma vantagem competitiva crucial. Ao adaptar-se às demandas do mercado e superar as expectativas dos clientes, as empresas podem consolidar uma posição mais forte e atrair uma maior base de clientes. Este entendimento reforça a importância estratégica da inovação nos objetivos de uma empresa.

Conforme indicado no relatório da OCDE (2022), as observações do entrevistado 5 são consistentes com a literatura que destaca a importância da inovação. O relatório conclui que a inovação é um dos principais motores do crescimento econômico, podendo resultar em aumento da produtividade e competitividade.

Segundo Marques (2010), em virtude da natureza competitiva do mercado, é crucial que as organizações permaneçam atentas às estratégias de seus concorrentes. Dentro desse contexto, para garantir a permanência no mercado e alcançar estabilidade, é necessária a adoção de inovações em produtos ou serviços que, ao satisfazerem as necessidades dos consumidores, se destaquem em relação aos concorrentes, conferindo assim vantagem competitiva e ganho de mercado.

A inovação, apesar dos desafios relatados, revela-se como sendo uma ferramenta indispensável para o crescimento e a sustentabilidade de uma empresa. A experiência compartilhada pelo Entrevistado 5 destaca como a inovação não apenas abre caminhos para ganhar mercado, mas também proporciona vantagens competitivas. A capacidade de

oferecer produtos melhores e mais eficientes, e se adaptar dinamicamente às necessidades do mercado não apenas fortalece a posição de uma empresa, mas possibilita um crescimento sólido. Esse ponto reforça novamente a importância da estratégia da inovação, não apenas como uma resposta aos desafios do presente, mas como uma direção promissora para o futuro.

5.2.3.2 Automações na linha de produção e ganhos em eficiência

O Entrevistado 4 mencionou uma experiência pessoal de um projeto piloto no México:

Sou gerente de *Smart Equipment* (equipamentos inteligentes), então a gente sempre visa estar um passo à frente, estar aí trabalhando com a indústria 4.0. Então colocamos inovação não só nos produtos, mas também nos processos. A gente fez agora recentemente um piloto na fábrica do México, a gente automatizou ainda mais as linhas de produção. E aí fazendo vários projetos em vários equipamentos, automatização das linhas, e autocontroles, acabou que a gente teve redução de atividades no trabalho; atividades cada vez mais simples para o operador realizar e gerando resultado em melhora de eficiência da linha, melhora de performance, melhora de consumo das matérias-primas e satisfação dos clientes. Então acho que a inovação acabou ajudando nesse aspecto para essa linha de produção que foi um piloto e que agora já está sendo replicado em várias outras plantas LATAM (Entrevistado 4).

O projeto citado pelo Entrevistado 4 resultou em uma série de benefícios para a empresa, incluindo redução de atividades no trabalho, melhora na eficiência da linha, melhora da *performance*, melhoria da qualidade dos produtos e a um aumento da satisfação dos clientes, além de reduzir o desperdício de matérias-primas.

Os resultados do projeto piloto relatado são consistentes com a literatura sobre as vantagens da automação de linhas de produção. A automação pode levar a uma série de benefícios para as empresas, incluindo, o aumento da produtividade, em que a automação pode liberar os trabalhadores para realizar tarefas mais complexas e estratégicas, assim havendo aumento da produtividade; melhoria da qualidade dos produtos, em que a automação pode ajudar a garantir que os produtos sejam feitos com maior precisão e consistência; além da redução de custos, em que a automação pode ajudar a reduzir os custos de produção, especialmente relacionados à mão de obra (LEE; KAO, 2015; MOURTZIS et al., 2016).

A Indústria 4.0, mencionada pelo Entrevistado 4, refere-se à indústria inteligente, também reconhecida como a Quarta Revolução Industrial (FRAZZON et al., 2019). Essa abordagem engloba diversas tecnologias de ponta conectadas à *internet*, com o objetivo de

tornar os sistemas de produção mais colaborativos e flexíveis. Quanto maior for a quantidade de dados coletados, mais eficiente se torna o processo de fabricação, estabelecendo um elo de *feedback* entre objetos físicos e sistema digital (PALOMBO, 2019). Dentro dessa perspectiva, as máquinas podem também possuir a capacidade de realizar tarefas complexas com o auxílio da inteligência artificial e toda essa integração resulta na otimização para cada fase do processo produtivo, resultando melhorias na qualidade da entrega de bens ou serviços, economia de tempo e recursos financeiros graças à disseminação de sensores no ambiente de produção, onde os domínios físico e virtual convergem (BAHRIN et al., 2016; FREDERICO et al., 2019).

Portanto, o relato citado sobre o projeto piloto no México evidencia claramente os benefícios das práticas de automação e inovação. Além disso, a integração dessas práticas ao paradigma da Indústria 4.0 demonstra a importância da conectividade e da colaboração entre o mundo físico e digital para impulsionar inovações bem-sucedidas no contexto industrial (FRAZZON et al., 2019; LEE; KAO, 2015; MOURTZIS et al., 2016; PALOMBO, 2019; BAHRAIN et al., 2016; FREDERICO et al., 2019). Este relato ilustra não apenas a aplicação prática de conceitos teóricos, mas também revela a relevância dessas abordagens para explorar as oportunidades no cenário industrial moderno.

5.2.3.3 Aumento de eficiência pela abordagem *Agile*

O Entrevistado 1 menciona uma forma de trabalho inovadora em *startups*:

A empresa possui uma forma de trabalho bem moderna, por ser uma *startup*, eles têm uma forma de trabalho que é chamada de *Agile*. Essa é uma forma de trabalho adotada por muitas *startups*, tem toda uma estrutura, ferramentas que essas *startups* usam, a forma de gerenciar projetos, de fazer o acompanhamento de uma tarefa, se ela foi realizada e a forma que os *times* se conectam entre si. Então, essa forma de trabalho, ela foi considerada inovadora até um tempo atrás, mas agora ela se popularizou bastante entre as *startups*. Eu acredito que, eu diria que é uma forma diferente, uma forma moderna de trabalhar (Entrevistado 1).

Startups são empresas que estão começando, são organizações criadas para encontrar um modelo de negócios escalável e geralmente em um setor inovador (BLANK; DORF, 2012). Elas precisam ser capazes de inovar rapidamente para se destacar da concorrência. Por isso, muitas *startups* adotam uma forma de trabalho chamada *Agile* (mencionada acima pelo Entrevistado 1). A abordagem *Agile* é dividida em ciclos de trabalho chamados de *sprints* e que duram de duas a quatro semanas. Durante cada *sprint*, a equipe

se concentra em entregar um conjunto de funcionalidades ou produtos. O trabalho é dividido em tarefas, que são distribuídas entre os membros da equipe e essas tarefas são priorizadas e gerenciadas usando um quadro *Kanban*. O quadro *Kanban* é uma ferramenta visual que ajuda as equipes a gerenciarem seu fluxo de trabalho. Ele é dividido em colunas que representam as diferentes etapas do processo de trabalho. As tarefas são representadas por cartões que são movidos de coluna em coluna à medida que avançam no processo (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017; REINERTSEN, 2018).

O *Agile* enfatiza a colaboração e a comunicação entre os membros da equipe, que se reúnem diariamente para revisar o progresso e identificar quaisquer problemas ou obstáculos. Eles também se reúnem semanalmente para revisar o *sprint* atual e planejar o próximo. O sistema *Agile* permite que as *startups* respondam rapidamente às mudanças no mercado e às necessidades dos clientes, também possui um foco na entrega rápida de produtos, obtendo um retorno sobre o investimento mais rápido. A adoção dessa abordagem não apenas reflete uma forma inovadora de trabalho, mas também desempenha um papel crucial no estímulo à inovação (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017; REINERTSEN, 2018; ANDERSON; LAPLANTE, 2012).

Além de seu impacto positivo em *startups*, a abordagem *Agile* emerge como uma prática que pode ser adaptada e implementada com sucesso em organizações de maior porte. Embora inicialmente associada a empresas em estágio inicial, a natureza flexível e colaborativa deste método transcende os limites de tamanho e estrutura organizacional. Empresas maiores podem se beneficiar ao incorporar os princípios *Agile* em suas operações, ao adotar uma mentalidade centrada na entrega rápida, flexibilidade e colaboração entre as equipes (CHRISTOPH; MICHAEL, 2015; JEFF; KEN, 2020).

Como exemplo temos a empresa de tecnologia IBM que começou a implementar a metodologia *Agile* em 2015 para melhorar a eficiência e a flexibilidade de seus processos de desenvolvimento de *software*. A IBM estima que a adoção do *Agile* ajudou a empresa a economizar US\$ 1 bilhão em custos de desenvolvimento e a reduzir o tempo de lançamento de novos produtos em até 50% (IBM, 2015).

A empresa de serviços financeiros Goldman Sachs também começou a implementar a metodologia *Agile* em 2016 para melhorar a qualidade e a velocidade de seus serviços de atendimento ao cliente. A Goldman Sachs estima que a adoção do *Agile* ajudou a empresa a reduzir o tempo de resolução de problemas de clientes em até 70% (GOLDMAN, 2016).

A metodologia *Agile*, emerge, portanto, como uma ferramenta versátil que também pode ser adotada em empresas maiores e sólidas no mercado para impulsionar a sua

eficiência operacional e a resposta ágil às mudanças, aumentando a competitividades delas no mercado atual.

5.2.3.4 Oportunidades de engajar os colaboradores

Os Entrevistados 1 e 2 destacam a importância da satisfação em ambientes inovadores em relação à oportunidade de engajar os colaboradores:

A questão de trabalhar em um ambiente inovador em si, isso já é algo motivador, algo que vai trazer uma satisfação. É um ambiente que dá para aprender muita coisa, você está a par de algo que ainda não existe e atuar numa empresa ou mesmo no time desenvolvendo essa ideia, esse produto inovador. Então, acho que isso é bacana na parte de oportunidades. as pessoas ficam mais inspiradas quando estão trabalhando com coisas inovadoras (Entrevistado 1).

Acho que a oportunidade é você poder engajar mais as pessoas, as pessoas entenderem coisas diferentes, ter mais produtividade no trabalho de repente, ter uma maior simplificação dos processos, diminuir o tempo, o que conseqüentemente vai deixar a empresa mais produtiva (Entrevistado 2).

Os depoimentos dos Entrevistados 1 e 2 convergem ao destacar oportunidades associadas à implementação e gestão de inovações nas empresas. Ambos reconhecem o valor de trabalhar em um ambiente inovador, caracterizando-o como motivador e propiciador de satisfação pessoal. Para o Entrevistado 1, a experiência de contribuir para o desenvolvimento de ideias e novos produtos é inspirador, por oferecer um espaço de aprendizado contínuo e a oportunidade de participar ativamente na criação de algo novo. A atmosfera inovadora, segundo sua perspectiva, inspira as pessoas e estimula a criatividade.

Já o Entrevistado 2 destaca oportunidades relacionadas ao engajamento dos colaboradores e à melhoria da produtividade. Ele cita a possibilidade de diversificação das tarefas, a simplificação de processos e a redução de tempo como benefícios provenientes da inovação. Esses exemplos, segundo a visão dele, não apenas tornam o ambiente de trabalho mais dinâmico e estimulante, mas também contribuem para uma maior eficiência operacional, refletindo positivamente na produtividade da empresa.

Os relatos estão de acordo com a literatura. Conforme indicado por Gunday et al. (2011) e Awan e Javed (2015), a inovação organizacional abrange todos os esforços gerenciais destinados a revitalizar as práticas, métodos, dispositivos e sistemas dentro da organização; este conceito está estreitamente associado ao rendimento dos colaboradores.

As empresas buscam frequentemente inovar em suas práticas gerenciais para potencializar o desempenho, diminuindo os custos administrativos, ao mesmo tempo em que aprimoram a satisfação no ambiente de trabalho (Manual de Oslo da OCDE, 2005). Os estudos de Camisón e Villar-López (2014) e Awan e Javed (2015) evidenciam que a inovação desempenha um papel crucial no aprimoramento do desempenho dos colaboradores.

Os entrevistados evidenciam tanto aspectos motivacionais e de aprendizado, quanto melhorias reais na eficiência e nos processos organizacionais. A convergência dessas perspectivas mostra, portanto, a importância de promover ambientes inovadores, nos quais as equipes se sintam inspiradas e capacitadas a desempenhar um papel ativo na transformação e inovações de uma empresa.

5.2.4 Como a inovação ou a falta dela afeta o dia a dia no desenvolvimento das atividades e na satisfação profissional

5.2.4.1 Motivação dos colaboradores

Foi perguntado aos entrevistados como a inovação ou a falta dela afeta o dia a dia no desenvolvimento de suas atividades e na satisfação com o seu trabalho. Todos os entrevistados enfatizaram o tema “motivação” em suas respostas:

Se você está trabalhando em um ambiente, numa equipe, que está lidando com algo inovador, isso pode ser muito motivador para a equipe e para os funcionários (Entrevistado 1).

Às vezes, a falta de inovação desmotiva os funcionários. Tem funcionário que acaba se desmotivando e dali um tempo ele vai acabar deixando a empresa. Isso nem sempre por dinheiro, por salário, às vezes ele vai para outra empresa que ganha igual, as vezes até um pouco menos, mas por ele estar cansado daquele sistema ele acaba saindo fora, principalmente acho que os bons funcionários, Os maus funcionários geralmente eles querem ficar onde eles estão mesmo. Mas a empresa está perdendo, acaba ficando com os maus funcionários e começa a rodar cada vez pior, cada vez menos produtiva, e isso com certeza impacta nos resultados, nos números, seja em números financeiros, seja em números sociais, seja em números de troca de funcionários (Entrevistado 2).

Quando você trabalha sempre com a mesma coisa, você acaba entrando numa constante, então você não vê mudanças e isso acaba gerando falta de motivação. Quando tem novidades, isso agrega também o seu conhecimento. Aí nessa parte, trabalhar com a inovação de produtos é interessante, porque você está sempre buscando algo novo para lançar (Entrevistado 3).

Acho que a inovação mexe muito com a satisfação. Então, sempre quando é algo novo, gera aquela curiosidade, então, acaba deixando a gente mais satisfeito; no sentido de a empresa estar inovando e eu estar fazendo coisas diferentes. Então,

para quem tem esse perfil de gostar de mudança e gostar de fazer coisas diferentes, acho que a inovação acaba trazendo bastante satisfação. No meu caso, acho que se a minha empresa não fosse inovadora, o que me traria insatisfação é ver o mercado e as outras empresas evoluindo, crescendo, inovando, e a minha parada no tempo (Entrevistado 4).

Toda vez que tem um produto novo é muito bom, porque você quer aprender, quer aprender a aplicação, você quer entender por que é melhor, quer entender por que que a empresa fez isso. Então, inovação de produtos é tudo numa empresa para você se manter relevante no mercado. Se você ver que a empresa não inova, que ela está parada, às vezes até na carreira não se vê uma perspectiva. Se você vê que não tem inovação, você sente que a empresa não está investindo, então facilmente, na minha visão, não no curto prazo, mas a médio prazo, sua carreira vai cair. E aí, finalmente, você tem que se movimentar (Entrevistado 5).

As entrevistas destacam a influência direta da inovação no ambiente de trabalho, na motivação dos colaboradores e na satisfação profissional. Todos os entrevistados concordam que trabalhar em um ambiente inovador é altamente motivador.

Ambientes e equipes envolvidas em projetos inovadores foram destacados como altamente motivadores para o Entrevistado 1. No caso do Entrevistado 2, ele ressalta que a presença de inovação é fundamental para impulsionar a motivação. Segundo o Entrevistado 3, a constante exposição a tarefas repetitivas sem inovar é identificada pelos diálogos como geradora de falta de motivação, enquanto a introdução de novidades é vista como algo que agrega conhecimento e mantém o interesse profissional. Além disso, a inovação é percebida pelo Entrevistado 4 como um impulsionador da satisfação, especialmente para profissionais que gostam de mudanças e desafios constantes. O Entrevistado 5 reitera que inovação de produtos é identificada como uma oportunidade constante de aprendizado.

As informações obtidas estão de acordo com a literatura, em que estudos demonstram uma alta correlação positiva entre inovação, satisfação, criatividade e eficiência no trabalho (ANTONCIC; ANTONCIC; 2011; MAYFIELD et al., 2017; CHEN et al., 2012; LEE et al., 2014; JABEEN et al. 2018; BIASI et al., 2018).

A ausência de inovação, não apenas afeta negativamente a motivação e satisfação dos colaboradores, mas também pode ter implicações a longo prazo na competitividade da empresa e no desenvolvimento profissional de seus membros. Investir em inovação, não é apenas uma estratégia de negócios, mas uma abordagem para manter a vitalidade da equipe e garantir a relevância contínua no dinâmico mercado competitivo (BIASI et al., 2018; ANTONCIC; ANTONCIC, 2011; MAYFIELD et al., 2017). Portanto, as empresas que desejam motivar seus funcionários devem investir em inovação.

5.2.4.2 Consequência da inovação para o setor de vendas e a competitividade no mercado

Seguindo dentro da pergunta de “como a inovação ou a falta dela afeta o dia a dia no desenvolvimento das atividades e na satisfação do trabalho”, o Entrevistado 5 reforça a inovação como fator-chave para a empresa ter competitividade no mercado:

É lógico que você pode chegar num momento e não ter inovação. Não tem problema a curto prazo. Você tem aquele produto que todo mundo já conhece, que se estabeleceu no mercado e você tem uma fatia do mercado, ok, mas depois que isso passa, alguém lança algo novo, que você nem sabe, ou que a empresa não olhou, e aí comercialmente você acaba ficando para trás. E eu acho que moralmente também, porque se você não tem inovações, o que eu vou falar com o cliente? O que a gente fez de novo? E aí você não tem motivos para estar falando com os clientes e isso é muito negativo. Algumas empresas decidem fazer isso, de não ter inovação e continuar com o produto por muito tempo, simplesmente porque eles olham na tabela e falam: “ah, está vendendo”. “Tudo bem, não quero gastar com inovação e aí vamos ver até onde vai”, mas realmente chega uma hora que você não vende mais e a principal coisa da inovação é que te ajuda a vender em locais novos. A empresa nova, ela vai querer o que tem de novo no mercado e o que dá o retorno de investimento. Então, se você tem um produto agora, que é de 20 anos atrás, vai ser muito difícil implementar. A não ser que seja algo que dá muito certo, que até coisas novas não conseguiram bater ainda de frente. Então, inovação é super importante (Entrevistado 5).

O Entrevistado 5 ressalta que, embora possa haver um período inicial em que um produto consolidado garanta uma fatia no mercado, a falta de inovação torna-se prejudicial a longo prazo. O entrevistado enfatiza que, comercialmente e moralmente, a ausência de inovação pode resultar em elevados desafios. Ele aponta a importância de oferecer algo novo aos clientes para manter a relevância e a capacidade de competir em locais distintos.

Essa perspectiva está alinhada com os estudos de Antoncic e Antoncic (2011), que destacam a inovação como um elemento crucial para a sustentabilidade empresarial. A falta de inovação, conforme discutido por Mayfield et al. (2017), pode impactar a capacidade de uma empresa de se adaptar às mudanças no mercado, colocando-a em risco de ficar para trás. A comunicação ética com os clientes, ressaltada pelo entrevistado, destaca a importância da inovação para manter a confiança dos clientes.

O Entrevistado 2 menciona sobre o que pode acontecer com o futuro de empresas que não investem em inovação:

Hoje o mercado é muito competitivo, então geralmente tem muitos concorrentes e alguma empresa vai inovar. E essa empresa que inovar, provavelmente vai sair na frente, vai estar mais atualizado que os outros. Isso, com certeza, ela vai ter uma vantagem competitiva que pode levar até a outra empresa acabar falindo. Ou então, ela acaba ficando tão forte que compra essa outra empresa que não inovou (Entrevistado 2).

O Entrevistado 2 evidencia que o mercado é altamente competitivo e a inovação é praticamente inevitável, pois as empresas buscam constantemente se destacarem umas das outras. Ele reforça que a falta de inovação pode tornar uma empresa obsoleta e incapaz de competir, resultando em possíveis consequências drásticas, como o declínio dos negócios e até mesmo a falência; esses dados estão alinhados com Antoncic e Antoncic (2011). A inevitabilidade da inovação é respaldada por Chen et al. (2012), que ressalta como as empresas que não acompanham a inovação podem enfrentar desafios significativos, tornando-se menos atrativas em um cenário competitivo em constante evolução.

Essas observações destacam novamente a inovação como uma estratégia vital para a sobrevivência da empresa e seu sucesso a longo prazo nesse mercado dinâmico que está em constante evolução.

5.2.5 Como a satisfação profissional contribui para a produtividade individual e coletiva em uma empresa

Foi perguntado aos entrevistados como a satisfação profissional contribui para a produtividade individual e coletiva em uma empresa. Seguem as respostas obtidas:

Eu diria que os dois estão muito ligados, a questão da satisfação e a produtividade, seja individual ou coletivo. A pessoa, se ela está satisfeita e está em um ambiente legal, por consequência, vai ser um ambiente mais produtivo. Atingir a meta deixa de ser um objetivo, acaba sendo mais uma consequência. Se a pessoa, na minha opinião, está bem satisfeita com o ambiente de trabalho, ela não precisa ser cobrada o tempo todo e ter um acompanhamento o tempo todo sobre tudo que ela tem que fazer. Acontece espontaneamente, porque ela sabe que aquele trabalho é legal e que ela quer continuar lá (Entrevistado 1).

A satisfação permite a pessoa estar tranquila para desenvolver suas atividades e estar bem com você mesmo e com as pessoas do seu setor da empresa. Com certeza ela vai ser mais produtiva e mais feliz. Uma pessoa feliz vai produzir mais e vai ter mais saúde (Entrevistado 2).

Eu acredito que acaba gerando um ambiente mais leve de trabalho e que acaba dando motivação para você querer trabalhar mais essas trocas. Acaba que você tem novos *insights* também. Trabalhar em um ambiente leve, você se sente bem para criar e tem mais liberdade. Quando a gente está livre eu consigo raciocinar melhor e organizar as ideias melhores (Entrevistado 3).

Se a pessoa não estiver satisfeita, não vai entregar o seu melhor e, conseqüentemente, a empresa não vai ter a produtividade ali que poderia ter. Então, acho que satisfação e produtividade estão diretamente relacionadas. Se a pessoa está satisfeita com certeza ela vai dar o melhor dela e a empresa vai ter resultados positivos (Entrevistado 4).

Se você estiver satisfeito com o que você faz e é claro que vai afetar os resultados da empresa. Se você estiver satisfeito, sem dúvida, você vai tratar melhor o cliente e seus colegas. Tudo afeta. E quando tiver uma iniciativa da empresa, como “olha, agora a gente precisa vender esse produto novo que a gente lançou”, se se você está satisfeito, é claro que você vai lá e vai dar o gás (Entrevistado 5).

Os resultados mostram que a satisfação profissional está positivamente relacionada à produtividade individual e coletiva em uma empresa.

Para o Entrevistado 1, atingir metas se torna não apenas uma obrigação, mas uma consequência natural da satisfação no ambiente de trabalho. A satisfação cria uma dinâmica onde a pessoa se sente motivada a realizar suas tarefas de maneira eficaz, sem a necessidade de uma intensa supervisão. Segundo Chen et al. (2012) e Yusif (2012), colaboradores satisfeitos tendem a apresentar uma maior dedicação às suas tarefas, traduzindo-se em uma dinâmica de trabalho mais eficiente, sem a necessidade de supervisão intensa.

O Entrevistado 2 cita que a satisfação gera tranquilidade, contribuindo para um estado de bem-estar que, por sua vez, se traduz em maior produtividade e felicidade. Esse estado de bem-estar também é associado à criatividade, como mencionado pelo Entrevistado 3, que destaca que um ambiente de trabalho leve não apenas motiva, mas também estimula a criatividade, resultando em novas ideias, tendo melhor raciocínio e ficando mais fácil para organizar as ideias (LITCHFIELD et al., 2015; DONG et al., 2017).

O Entrevistado 4 ressalta que a insatisfação pode afetar negativamente a entrega do melhor desempenho e, por conseqüentemente, a produtividade da empresa. Enquanto o Entrevistado 5 enfatiza a relevância da satisfação no tratamento com clientes e colegas, destacando seu impacto direto nos resultados da empresa.

A literatura científica sustenta essas observações, ressaltando que a satisfação profissional está intrinsecamente ligada à motivação dos colaboradores, fator crucial para o aumento da eficiência e eficácia no trabalho (AMABILE; PRATT, 2016; ZHANG; GALLAGHER, 2016; ABREU, 2012). A motivação, por sua vez, é um impulsionador significativo da produtividade, levando os colaboradores a dedicarem tempo e esforço ao trabalho de maneira mais comprometida (MAYFIELD; MAYFIELD, 2017a).

A liberdade e motivação mencionadas pelos entrevistados indicam que a satisfação não é apenas uma consequência, mas um impulsionador do sucesso tanto individual quanto coletivo. Como apontado por Boulanger e Gagnon (2018), ambientes de trabalho criativos e positivos não apenas fortalecem a percepção organizacional do trabalhador, mas também contribuem para a redução do absenteísmo, promovendo um ciclo virtuoso de engajamento e produtividade.

Portanto, os relatos dos entrevistados estão alinhados não apenas com a literatura científica, mas também com a compreensão de que a satisfação no trabalho é um componente vital para o desempenho e o sucesso duradouro das organizações.

Os Entrevistados 1 e 4 mencionaram, na sequência, o risco de ter colaboradores insatisfeitos dentro de uma empresa:

Se uma pessoa está super motivada, isso meio que vai contagiando os outros a também estarem motivados, mas o contrário acontece também e até com mais força. Se uma pessoa não está motivada, não está satisfeita, meio que espalha um ambiente saudável. Então, é bem importante que os gerentes e os times de RH acompanhem tudo. Uma pessoa insatisfeita na equipe pode espalhar isso para todo mundo. Então é importante estar focado na satisfação mesmo de cada um individualmente para não correr o risco para que toda a equipe seja “contaminada” (Entrevistado 1).

Se a pessoa estiver insatisfeita vai fazer aquele corpo mole, não vai entregar muito e a empresa pode até ser que tenha alta produtividade, mas poderia ter maior se a pessoa estivesse satisfeita. A pessoa às vezes começa a falar mal para a outra da empresa e espalha a insatisfação. Sim, vai se espalhando. Se clima está desgostado, aí já não dá mais o resultado que poderia dar (Entrevistado 4).

Os Entrevistados 1 e 4 avaliaram de maneira unânime o risco associado à presença de colaboradores insatisfeitos em uma empresa. O Entrevistado 1 cita que o nível de motivação ou de desmotivação de um colaborador pode influenciar consideravelmente os demais membros da equipe. Ele destaca que uma pessoa desmotivada pode criar um ambiente tóxico, afetando a dinâmica saudável da equipe. O Entrevistado 4 reforça essa perspectiva, alertando para o potencial impacto negativo da insatisfação no desempenho coletivo. Ambos concordam que a gestão de recursos humanos (RH) e os gestores devem monitorar de perto a satisfação individual para evitar o risco de disseminação de insatisfação dentro da equipe, conforme argumentado por Sanches e Machado (2013) e Zhang e Gallagher (2016).

Essa abordagem está alinhada com as perspectivas apresentadas por Chen et al. (2012) e Yusif (2012), que indicam que colaboradores motivados positivamente impactam

favoravelmente na dinâmica do ambiente de trabalho. Para Laforet (2013), a satisfação individual está intrinsecamente ligada ao sucesso organizacional.

Ambos os entrevistados ressaltam que a insatisfação não é um problema isolado; ela tem o potencial de se difundir rapidamente. Segundo os entrevistados, a dinâmica emocional, seja ela positiva ou negativa, pode afetar significativamente a produtividade no ambiente de trabalho. A visão apresentada destaca a necessidade de uma abordagem por parte da liderança para detectar e abordar a insatisfação antes que ela se propague.

Pode-se concluir, portanto, pelos depoimentos, que a satisfação no trabalho é um componente essencial para a saúde geral da equipe e, por consequência, para o sucesso da empresa. Investir na criação de ambientes de trabalho positivos e na promoção da satisfação individual é essencial para impulsionar a produtividade e garantir uma dinâmica organizacional eficiente e harmoniosa.

5.2.6 Satisfação em empresas que possibilitam expressar a criatividade e ações para tornar o ambiente de trabalho mais criativo

Foram perguntados aos entrevistados se eles sentem mais satisfação trabalhando em uma empresa que possam expressar mais a criatividade e quais ações que uma empresa pode conceber para tornar o ambiente de trabalho mais criativo. Seguem abaixo as respostas obtidas:

Sim, e ações que as empresas podem conceber para tornar o ambiente mais criativo, e que eu já participei e vem dando certo, são *workshops* de criação com equipes multidisciplinares e com grande diversidade. Isso já é colocado em prática, pelo menos nas *startups* que eu tenho acompanhado e que eu trabalho. É comprovado que um ambiente mais diverso vai trazer mais criação, porque são perspectivas muito diferentes, que aí isso estimula a criação de ideias (Entrevistado 1).

Eu acho que sim, em uma empresa que você tem mais liberdade, você fica mais confiante para fazer o seu trabalho. Consequentemente, vai gerar mais criatividade. Você se sente à vontade em se expressar, fazer o trabalho da sua forma, sem que seja muito engessado. Eu acho que justamente passa por isso, confiar nos seus gestores, confiar nos seus funcionários e dar autonomia para que eles tomem decisões. A pessoa tem que ter a capacidade de executar algumas coisas, entendendo por que ela está executando e ter a liberdade para pensar, raciocinar e fazer de repente de uma forma diferente. Como eles me dão essa autonomia, isso permite eu criar, fazer da minha forma e dar opiniões (Entrevistado 2).

Sim. Se tiver menos pressão também a gente consegue ser mais criativa. Eu acho que a gente tem que mesclar um pouco do trabalho com momentos de relaxamento; aqueles 5 minutinhos do cafezinho. Quando a gente se sente pressionado, às vezes acaba não vendo outras coisas. Quando a gente está livre, consigo pensar o que isso pode impactar em outros setores e o que isso pode impactar também no futuro (Entrevistado 3).

Sim, eu me considero muito feliz e satisfeita trabalhando em uma empresa que eu possa expressar a minha criatividade; é super importante. Eu acho que talvez o que pode contribuir muito para a criatividade nas empresas é deixar um ambiente aberto para as pessoas expressarem a opinião sem ter nenhum tipo de crítica, que seja um ambiente tranquilo na empresa. Eu acho que isso já facilita muito para que a criatividade aconteça, para que as pessoas não tenham medo de expressar o que elas pensam, de que forma podem fazer, porque aí surgem oportunidades de fazerem coisas diferentes. E acho que também essa questão de mesclar as pessoas, a questão de times multidisciplinares, então, mesclar gerações, mesclar culturas, países diferentes, mesclar pessoas, homem, mulher, acho que isso faz também com que o ambiente de trabalho seja mais criativo (Entrevistado 4).

Para mim é sobre liberdade e o seu estilo. Então, se você é um cara que gosta trabalhar em grupo, dentro do que a gente faz, existem atividades que você pode estar desenvolvendo com os seus colegas e colocar a pessoa para liderar um pouco, ao invés de o gerente sempre estar fazendo tudo. Então isso é muito legal, é motivante. Às vezes a pessoa precisa de espaço, que gosta de fazer as coisas um pouco sozinha, então liberdade é um ponto importantíssimo para a criatividade. A gente também está no universo onde as pessoas querem ser escutadas. As pessoas têm boas ideias e às vezes pode surgir algo extremamente interessante de algo que alguém te falou. Às vezes também o cara está pensando nesse sentido, mas esse sentido não é tão bom, mas de repente ramifica para uma outra direção. Mas como que ramifica? Você tem que escutar e aí trabalhar a ideia. Mas se você está sempre nessa posição de não escutar, de não fomentar, de ser intransigente, então nada vai ser criado. E aí você vai matar também a motivação do cara e vai ser um emprego a curto prazo pra ele (Entrevistado 5).

O Entrevistado 1 destaca a eficácia de ações específicas para promover a criatividade no ambiente de trabalho. Ele cita a realização de workshops de criação, especialmente aqueles envolvendo equipes multidisciplinares e com diversidade. A participação do entrevistado em tais iniciativas resultou em experiências, visto por ele, como bem-sucedidas.

O Entrevistado 2 ressalta que a liberdade no ambiente de trabalho está intrinsecamente ligada à confiança. Ele relata que permitir a autonomia para tomar decisões e realizar tarefas de forma menos restrita resulta em um aumento da confiança entre os gestores e colaboradores e a criação de um ambiente mais criativo. A liberdade para expressar ideias e abordar desafios de maneira flexível não apenas fortalece os laços de confiança, mas também potencializa a capacidade dos colaboradores de contribuir com soluções inovadoras. Essa relação entre liberdade e confiança cria um terreno fértil para a criatividade, em que os colaboradores se sentem apitos para explorar novas abordagens e a pensar fora dos padrões estabelecidos.

O Entrevistado 3 relata a influência significativa da pressão no processo de pensamento criativo. O entrevistado destaca que um ambiente menos pressionado cria as condições ideais para uma visão ampla, permitindo considerar não apenas as demandas imediatas, mas também os impactos futuros. Ao enfatizar a importância de intervalos e

momentos de descontração, o entrevistado cita que esses momentos não apenas aliviam a pressão, mas também abrem espaço para ideias e abordagens criativas.

O Entrevistado 4 associa diretamente a satisfação profissional a um ambiente que promove a expressão de opiniões, relatando a importância de um ambiente tranquilo para o florescimento da criatividade. Ele argumenta que a criação de um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade para expressar livremente suas ideias e pensamentos é vital para o estímulo da criatividade. Para isso, o entrevistado propõe a formação de equipes multidisciplinares visando promover uma ampla diversidade de pensamentos. A interação entre pessoas de diferentes origens, habilidades e experiências de vida é vista como uma fonte que estimula a inovação e contribui para a resolução de problemas. Portanto, ao criar um ambiente que valoriza a expressão individual e promove a diversidade de pensamento, as empresas podem impulsionar a criatividade e proporcionar uma condição para o desenvolvimento de soluções inovadoras.

O Entrevistado 5 destaca a liberdade como um elemento para estimular a criatividade no ambiente de trabalho. Ele reconhece que oferecer diferentes estilos de trabalho é essencial para atender às diversas necessidades e preferências dos colaboradores. Além disso, considera a importância da escuta ativa e da flexibilidade na gestão. Ao encorajar um ambiente em que as vozes dos colaboradores são ouvidas e valorizadas, a empresa cria um espaço de colaboração e de maior motivação. O entrevistado adverte sobre uma abordagem inflexível que pode não apenas prejudicar a motivação, mas também levar à rotatividade de funcionários. Logo, em um ambiente onde a liberdade, escuta ativa e flexibilidade são estimuladas, os colaboradores se sentem mais conectados, motivados e capazes de contribuir de maneira significativa para o processo criativo da empresa.

Resumindo, os resultados obtidos revelam que os entrevistados experienciam uma maior satisfação ao trabalhar em empresas que fomentam a expressão da criatividade. Suas respostas evidenciam que, para eles, a capacidade de expressar sua criatividade está intrinsecamente ligada a níveis mais elevados de satisfação no trabalho. Este vínculo positivo é reforçado em um ambiente que cultive a liberdade, confiança e diversidade. Os entrevistados indicam que a liberdade para executar tarefas de maneira menos restrita, aliada à confiança depositada pelos gestores, contribui diretamente para um ambiente mais criativo. Além disso, a valorização da diversidade, seja ela de estilos de trabalho, gerações, culturas ou gênero, ajudam a estimular um ambiente criativo. Essa ligação entre expressão criativa e satisfação profissional, sugere que empresas podem aprimorar a experiência

positiva de seus colaboradores ao fomentar um ambiente propício à inovação e à expressão individual.

As respostas dos entrevistados coincidem com as perspectivas da literatura científica sobre a ligação entre satisfação profissional, criatividade e ambiente de trabalho. No contexto da expressão criativa, a liberdade para apresentar ideias e realizar tarefas de maneira autônoma surge como um ponto importante. A literatura respalda essa visão, destacando que a autonomia no trabalho é um preditor significativo de satisfação profissional (RYAN; DECI, 2000; GRANT, 2008). A confiança depositada pelos gestores, associada à redução da pressão e à promoção de momentos de descontração, são identificadas como opções para criar um ambiente propício à criatividade (AMABILE, 2012; TIERNEY; FARMER, 2002; HENNESSEY et al., 2010). Segundo O'Reilly e Tushman (2016) e Damanpour (2018), empresas com uma cultura mais aberta e flexível são mais propensas ao ambiente criativo e à inovação.

A diversidade, apontada pelos entrevistados 1 e 4 como fator crucial para a criatividade, também é respaldada pela literatura. Eles mostram que a diversidade de experiências e perspectivas contribui para a inovação e a resolução criativa de problemas (VAN KNIPPENBERG; SCHIPPERS, 2007; COX, 2001). Pesquisas indicam, ainda, que sessões de *brainstorming* e *workshops* envolvendo pessoas de diferentes disciplinas e origens podem ser eficazes para estimular a criatividade (BROWN; KATZ, 2011; PAULUS; NIJSTAD, 2003). A diversidade de perspectivas em equipes multidisciplinares cria um ambiente propício para a geração de ideias inovadoras (HARGADON; BECHKY, 2006).

O papel da escuta ativa, sublinhado pelo Entrevistado 5, encontra respaldo na teoria da comunicação e colaboração. A literatura destaca que um ambiente que fomente o diálogo e a abertura para diferentes perspectivas é essencial para transformar ideias em projetos tangíveis (CARMELI; PAULUS, 2015; WET, 2012).

Os resultados apontam para a necessidade de as empresas adotarem estratégias que promovam um ambiente propício à criatividade. A liberdade, confiança, diversidade e a valorização da escuta ativa são elementos importantes, e respaldadas por evidências, que destacam seu impacto positivo na geração de ideias inovadoras. Portanto, para potencializar a criatividade no ambiente de trabalho, os gestores podem adotar estratégias que priorizem a autonomia dos colaboradores, estabeleçam um ambiente com menor pressão, fomentem a diversidade e incentivem a prática da escuta ativa em todas as áreas. Essas práticas não apenas aumentam a satisfação dos colaboradores, mas também potencializam a capacidade da empresa de inovar e se adaptar a um ambiente de negócios competitivo.

5.2.7 Outras atitudes de uma empresa, além do seu desenvolvimento em inovação, que influencia positivamente na satisfação

Foi perguntado aos entrevistados quais outras atitudes de uma empresa, além do desenvolvimento em inovação, que acreditam que influenciariam positivamente em suas satisfações no trabalho. Por meio dessa pergunta, foram obtidas diversas informações que foram divididas em tópicos para facilitar a compreensão dos dados apresentados.

5.2.7.1 Participação de feiras, treinamentos, integrações de equipes e projetos relevantes

Seguem as respostas dos participantes 1 e 3:

Tem participação em feiras, em eventos, de produtos, de lançamentos. Se eu tenho essa oportunidade de participar de uma feira e conhecer outras empresas, eu acho que isso influencia na satisfação. Bom, a gente pode falar também da participação de projetos relevantes dentro da empresa, acho que isso está bem atrelado com a satisfação, se você está participando de um projeto de bastante impacto, isso, para mim, é bastante motivador. E também interagir com outras equipes, outros times, até times mais distantes mesmo. Eu acho legal entender como as outras áreas da empresa funcionam. De repente, descobrir uma forma de se ajudar, que a gente não tinha pensado antes (Entrevistado 1).

Acho que treinamentos; e também, às vezes, quando você tem um contato com o fornecedor; essa troca de informações também acaba gerando motivação (Entrevistado 3).

Os resultados destacam a importância da participação em feiras, eventos, treinamentos, integrações de equipes e projetos relevantes como elementos influentes na satisfação dos colaboradores.

A participação em feiras e eventos é percebida como uma oportunidade de ampliar o horizonte profissional, aumentar o contato com outras empresas e obterem informações sobre as práticas e inovações em outras empresas. Esse tipo de exposição é percebido como motivador, pois permite aos colaboradores conhecerem diferentes perspectivas do setor, favorecendo o aprendizado contínuo e a atualização sobre as tendências do mercado. A participação em feiras e rodadas de negócio são elementos essenciais para aqueles que almejam expandir suas atividades (FILHO et al., 2018).

Além disso, a participação em projetos relevantes é mencionada como um fator de satisfação no trabalho, especialmente quando esses projetos têm um impacto significativo para a empresa. A oportunidade de contribuir em iniciativas importantes para as empresas, não apenas motiva os colaboradores, mas também os fazem sentir-se valorizados e

fundamentais para o sucesso da organização. Essa afirmação coincide com a literaturas científicas (CHEN et al., 2012, PARK et al., 2016; BARTH et al., 2019).

A interação profissional entre equipes diversas e a compreensão dos processos em diferentes áreas da empresa são reconhecidas como benéficas, proporcionando uma visão mais ampla e incentivando a colaboração entre departamentos. Além disso, treinamentos e o contato regular com fornecedores são identificados como atividades que impulsionam a motivação dos colaboradores. Essas práticas não apenas facilitam a resolução eficaz de desafios, mas também promovem um ambiente de trabalho mais coeso e colaborativo entre os diversos setores da organização.

Treinamentos e a interação com fornecedores são discutidos como atividades que mantêm os colaboradores atualizados sobre as melhores práticas e novidades do setor. (SANCHES; MACHADO, 2013; ZHANG; GALLAGHER, 2016). As experiências que oferecem oportunidades de aprendizado, são percebidas como fatores que elevam a motivação e a satisfação no trabalho.

Em resumo, a oferta de experiências diversas, como feiras, treinamentos, integrações e projetos relevantes, emerge como uma estratégia eficaz para promover a satisfação dos colaboradores, incentivando o aprendizado, a colaboração e a conexão entre o trabalho individual e os setores que compõe a empresa.

5.2.7.2 Ganho de ações e bônus ligados a projetos bem sucedidos

Seguem as respostas dos participantes 1 e 4:

Aqui na empresa em que eu trabalho, eles oferecem as chamadas “ações virtuais”. Tem muitas *startups* que oferecem isso para os funcionários, que são como se você tivesse algumas ações da empresa, só que elas são chamadas de virtuais. Elas oferecem isso como uma forma de incentivar que o funcionário continue na empresa e cresça junto com a *startup*. E funciona assim, com o tempo você vai acumulando essas ações, a empresa vai oferecendo mais ações para os funcionários, então quem começou lá no comecinho, junto com os fundadores, com o tempo, eles vão acumulando muitas ações e vai incentivando a pessoa sempre a continuar com o projeto, com a empresa. Mas a pessoa recebe de fato essa ação quando a empresa ou ela é vendida para uma outra ou quando ela se tornar uma empresa de capital aberto. Então, é uma forma que eu acho que influencia positivamente na satisfação do trabalho. A gente pode falar também, de repente, de bônus ligados ao sucesso de algum projeto ou bastante relevante para a empresa; além, também, de promoções vinculadas ao sucesso desse projeto (Entrevistado 1).

Então, PLR (Participação nos Lucros e Resultados), a gente conta muito com os bônus, se a empresa paga ou não. Se a empresa prospera bem ou não (Entrevistado 4).

Os entrevistados destacam o impacto positivo de práticas de remuneração variável, como “ações virtuais” de *startups*, bônus e promoções vinculados ao sucesso de projetos, além de bônus referentes à participação nos lucros. O Entrevistado 1 detalha a oferta de “ações virtuais” como uma estratégia para incentivar a permanência dos colaboradores e seu engajamento no crescimento da *startup*. A acumulação dessas ações ao longo do tempo, associada a um senso de pertencimento e à possibilidade de retorno financeiro no futuro, é apontada como um fator influente na satisfação profissional.

A vinculação direta entre o desempenho individual ou da equipe e a recompensa financeira é percebida como um estímulo significativo. As promoções atreladas ao sucesso de projetos reforçam a importância de reconhecer e valorizar os profissionais que demonstram excelência em suas atividades. Essa prática não apenas incentiva o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, mas também cria um ambiente baseada no mérito, contribuindo para um ambiente de trabalho mais justo e satisfatório.

Essas práticas coincidem com a pesquisa de Chiavenato (2004), onde a remuneração, incluindo benefícios flexíveis, é reconhecida como um elemento importante na satisfação e motivação dos funcionários.

Em resumo, a remuneração variável, quando associada ao desempenho e ao sucesso da empresa, surge como um fator extra para a satisfação do profissional, promovendo engajamento, motivação e crescimento mútuo entre a equipe e a organização.

5.2.7.3 Indicadores de desempenho e pesquisa de satisfação

Segue a resposta do entrevistado 5:

A empresa no final do ano faz esses *scorecards* em relação às diferentes áreas da empresa. Como você enxerga a sua empresa, como você recomenda a sua empresa para alguém como um ambiente de trabalho e aí tem diferentes *scores*. Em cima desses *scores*, o grupo, localmente, faz um trabalho. Então, a gente teve... ah, “engajamento com o cliente”, por exemplo. Uma das iniciativas foi fazer uma pesquisa com o cliente em relação ao que está dando certo e o que está dando errado e mandar um questionário e fazer o *follow-up* baseado nesse questionário. Com esse questionário também, coletar informações com o que eles não estão satisfeitos e levar para a gerência maior (Entrevistado 5).

A entrevista com o Entrevistado 5 revela a implementação de estratégias de pesquisa de satisfação na empresa, destacando a realização de *scorecards* no final do ano e a condução de pesquisas junto aos clientes. O entrevistado menciona que a empresa utiliza esses instrumentos para avaliar o ambiente de trabalho, para recomendar a empresa e para

medir o engajamento com os clientes. Essas iniciativas envolvem a coleta de *feedback* dos colaboradores e clientes, com questionários estruturados para identificar áreas de satisfação e possíveis melhorias.

Em português, *Balanced Scorecards (BSC)* são os “Indicadores Balanceados de Desempenho”, sendo definida como uma metodologia de medição e gestão de desempenho. O *BSC* tem como objetivo estabelecer uma rede abrangente de indicadores de desempenho que envolva todos os níveis da organização, transformando-se, dessa forma, em uma ferramenta para comunicar e fomentar o comprometimento global com a estratégia corporativa. Esse método condensa, em um único documento, indicadores de desempenho em quatro perspectivas distintas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1992).

A discussão desses resultados remete à importância de *scorecards* acompanhada de uma pesquisa de satisfação como uma ferramenta para a gestão de desempenho e melhoria contínua. Ao conduzir pesquisas de satisfação entre os colaboradores, a empresa demonstra um compromisso em compreender as percepções e experiências dos membros da equipe em relação ao ambiente de trabalho. Esse processo permite identificar pontos fortes, bem como áreas que podem exigir atenção e aprimoramento.

Na abordagem apresentada, que destaca a implementação de estratégias de pesquisa de satisfação, o uso de *scorecards* e a busca por melhoria contínua, está alinhada com conceitos da gestão estratégica e de desempenho organizacional (KAPLAN; NORTON, 2000; NEELY et al., 2002; DE WAAL, 2003).

Ao levar as informações coletadas para a gerência maior, a empresa demonstra estar interessada em identificar o que pode ser melhorado para aumentar a satisfação dos clientes e colaboradores, e realizar um aprimoramento contínuo. Essa prática reforça a importância de ouvir e agir com base nas perspectivas das partes interessadas, promovendo um ambiente mais alinhado com as expectativas e necessidades de todos os envolvidos.

5.2.7.4 Igualdade, diversidade e sustentabilidade

Seguem as respostas dos entrevistados 2 e 4:

Eu acho que, por exemplo, a área de sustentabilidade muito legal. E a parte de diversificação de pessoas também (Entrevistado 2).

A questão de igualdade entre homem e mulher, a questão de abertura quanto à idade, não importando se a pessoa é mais velha ou mais nova, todos têm as mesmas oportunidades; a questão de racismo, a questão de hetero ou homo, enfim. Então, acho que as empresas que têm essa pegada de serem mais abertas acabam trazendo mais satisfação para os funcionários. Além também de serem empresas que pensam no futuro do planeta, né? Como está utilizando os recursos da própria empresa, como está utilizando o recurso dos fornecedores, estamos pensando em sustentabilidade, não estamos? Então, isso também para mim gera satisfação, saber que eu estou em uma empresa que pensa em tudo isso e não só em vender, vender, vender e ter faturamento. Uma empresa que pensa nas pessoas, que pensa no meio ambiente, que pensa no planeta. Eu já não me vejo indo para um lugar que não pense dessa forma (Entrevistado 4).

Os depoimentos dos Entrevistados 2 e 4 destacam a importância das igualdades, diversidade de pessoas no ambiente de trabalho e a sustentabilidade nas empresas como fatores que influenciam sua satisfação. O alinhamento de valores dos colaboradores com os princípios éticos e sustentáveis da empresa cria um senso de propósito, influenciando positivamente a satisfação no trabalho.

O Entrevistado 4 enfatiza a importância da igualdade de oportunidades independentemente de gênero, idade, raça ou orientação sexual, observando que empresas que adotam essa abordagem tendem a promover maior satisfação entre os colaboradores. Essa perspectiva está alinhada com a pesquisa de Cox (1994), que enfatiza a importância da diversidade nas organizações.

O Entrevistado 2 complementa essa visão, mencionando que a área de sustentabilidade e o trabalho com pessoas diversificadas são aspectos atrativos. Kandola e Fullerton (2018) discutem a prática de inclusão no ambiente de trabalho, destacando como a promoção de ambientes socialmente responsáveis contribui para uma cultura organizacional mais justa e diversificada.

A discussão desses resultados ressalta a importância da promoção de ambientes de trabalho inclusivos e socialmente responsáveis. Werther Jr. e Chandler (2011) abordam a responsabilidade social corporativa, ressaltando como a busca pela igualdade reflete não apenas uma perspectiva ética, mas também contribui para a construção de uma cultura organizacional mais justa e diversificada. Logo, empresas que adotam políticas de igualdade e inclusão envolvem os funcionários em um ambiente onde eles se sentem valorizados e respeitados independentemente de suas características pessoais. Isso, portanto, não apenas contribui para a satisfação individual, mas também promove a colaboração e a produtividade em toda a organização.

Quanto à sustentabilidade, os entrevistados enfatizam a importância de pertencerem a uma empresa que vai além do foco no faturamento, considerando também o impacto

ambiental e social de suas operações. O alinhamento dos valores dos colaboradores com os princípios éticos e sustentáveis da empresa cria um senso de propósito, o que, por sua vez, pode impactar positivamente na satisfação profissional. Robbins, Coulter e DeCenzo (2017) discutem a importância desses valores entre colaboradores e empresas para alcançar satisfação profissional e produtividade.

Geralmente, essa abordagem sustentável não se limita apenas às práticas internas da empresa, mas também se estende ao modo como ela utiliza seus recursos e interage com fornecedores. E assim, esses aspectos não apenas contribuem para a satisfação individual dos funcionários, mas também fortalecem a reputação da empresa na sociedade como discutido por Sousa et al. (2006), e a sua competitividade no contexto empresarial atual.

5.2.7.5 Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

Seguem as respostas dos entrevistados 2 e 5:

Eu acho que é muito importante a empresa que te permite, independente de quanto você ganhe, qual o seu cargo, que você tenha um bom equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. É muito importante o tempo que você tem de lazer, o tempo que você tem com a sua família. Isso é muito importante e tem algumas empresas que já estão “se tocando” disso ultimamente (Entrevistado 2).

Olha, hoje eu sou pai de família com duas crianças e eu preciso estar bem quando eu chego em casa. Antes eu chegava em casa estressado, sem energia e em casa tem um pequeno que você tem que ter energia para cuidar. Então, esse para mim, é o principal aspecto hoje, que a empresa tem que cuidar dos seus funcionários em relação ao ambiente de trabalho e buscar que o funcionário tenha um bom ambiente e que ele consiga trabalhar direito, que não seja só essa coisa de pressão, pressão e pressão, senão ninguém aguenta, ninguém quer estar ali. Então, eu acho que ambiente de trabalho, qualidade nos relacionamentos dentro do trabalho para mim, é o principal fator que faz um funcionário ficar. É lógico, tem toda uma questão de buscar promoções, crescimento interno e tal, mas eu acho que antes disso é você estar feliz, e estar feliz no lugar que você está, com pessoas legais. E a gente está aqui nessa vida tão curtinha, você vai ficar dez anos da sua vida num lugar que você não tem um bom relacionamento, que é um lugar pesado; e o que vai fazer com você? Só vai te deixar para baixo. Então, eu acho que esse é o principal ponto. Você recebe um salário bom, mas você fica doente, mentalmente não consegue aproveitar o restante. Porque a vida são vários setores, né? Você tem que chegar bem em casa, porque você tem a sua esposa e tem os filhos. Se você chegar na sua casa estragado, o que estará entregando para a sua esposa? “Ah, eu tive um dia ruim, eu estou cansado, eu não quero fazer nada, eu quero ver TV”. Isso para o seu relacionamento com o seu *partner*, a longo prazo não funciona. Aconteceu comigo e eu vi que isso foi um fator extremamente negativo e por isso que eu decidi mudar de emprego, porque eu queria estar bem. Então assim, a gente se veste bem para ir para o trabalho e lá a gente tenta ser legal, tenta entender os outros, e aí a gente vai pra casa; se o ambiente do trabalho é ruim, se não te dá energia, você vai chegar em casa, vai chegar destruído, você não vai querer fazer nada. Então não vale a pena, não vale a pena (Entrevistado 5).

Os relatos dos Entrevistados 2 e 5 enfatizam a importância do equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e um ambiente de trabalho saudável. Suas observações ressaltam a necessidade de as empresas reconhecerem e priorizarem o bem-estar dos funcionários não apenas como um benefício adicional, mas como um fator determinante para a produtividade e a retenção de talentos, conforme discutido por pesquisadores como Greenhaus e Powell (2006) e Clark (2000).

O Entrevistado 2 destaca a crescente conscientização de algumas empresas sobre a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Frone et. al. (1997) destaca que, independentemente do salário ou cargo, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um aspecto importante para a satisfação e o desempenho dos funcionários.

O Entrevistado 5 compartilha uma experiência pessoal extremamente significativa, enfatizando como o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal afetou o seu relacionamento familiar. Sua narrativa mostra que um bom ambiente de trabalho influencia diretamente a qualidade de vida e a felicidade do indivíduo. A decisão de mudar de emprego para preservar seu bem-estar demonstra a importância que ele atribui a um ambiente de trabalho positivo.

Ambos os entrevistados convergem para a ideia de que um ambiente de trabalho saudável não apenas contribui para uma maior satisfação individual, mas também para um melhor desempenho profissional e maior longevidade do colaborador dentro da empresa (FRONE et al., 1997; CLARK, 2000).

Os resultados indicam, portanto, que as empresas que reconhecem e promovem um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, bem como um ambiente de trabalho positivo, têm maior probabilidade de reter talentos, promover a produtividade e preservar o bem-estar geral dos seus colaboradores. Essa abordagem contribui para um sucesso a longo prazo da organização.

5.2.7.6 Trabalho híbrido e remoto

A pandemia do *COVID-19* levou muitas empresas a adotarem o trabalho remoto de forma emergencial em todo o mundo. Com o fim da pandemia, muitas empresas estão buscando um modelo híbrido, que combina o trabalho presencial com o trabalho remoto (DURÃES et al., 2021).

Durante a entrevista, todos os participantes citaram o trabalho híbrido em algum momento das falas, mesmo na ausência de perguntas direcionadas a este tema em específico. Abaixo, é possível analisar as experiências individuais de cada participante referente ao trabalho híbrido e remoto, bem como suas opiniões sobre esse modelo de trabalho:

Então, eu acho legal ter essa forma de trabalho híbrido, com horários flexíveis; tem pessoas que produzem muito e são mais criativas de manhã, outras à tarde e outras à noite. Na empresa em que trabalho é muito comum isso, eles pedem para todos estarem disponíveis entre as 10h da manhã e as 3h da tarde, não que esse é o horário oficial de trabalho, mas que esse é o horário que você tem que estar disponível, independente do seu horário biológico, digamos assim. E aí você sabe das suas responsabilidades, você sabe o que você tem que entregar. Tinha gente que estava disponível nesses horários e estendia; ou fazia uma pausa e ia trabalhar só de noite. Tinha o contrário também, tinha gente que era muito matutino e acordava muito cedo, fazia tudo de manhã, até as três da tarde terminou e pronto; depois das três da tarde estava livre. Então, eu acho muito legal esse tipo de trabalho híbrido e com horários flexíveis, atende a realidade de cada um. Na nossa empresa isso funciona bem, algumas funções inclusive só trabalham remotamente, outras exigem um pouco mais do trabalho presencial, mas 80% das vagas são híbridas ou totalmente remotas. Para mim, tem atividades que eu prefiro fazer em casa, que eu funciono muito melhor trabalhando em casa e tem outras que eu preciso ir para o escritório (Entrevistado 1).

Hoje em dia tem empresas que oferecem vaga 100% presencial para pessoas administrativas, ou seja, a pessoa não tem que estar necessariamente 100% do tempo na empresa; ela só precisa de um computador, um telefone e um meio de comunicação eficiente. Eu vejo as pessoas mudando de empresa, às vezes para ganhar a mesma coisa numa outra, mas porque oferecem alguns dias de um sistema híbrido; alguns dias presencial, alguns dias em *home office*. As empresas que oferecem trabalho 100% presencial para essas funções administrativas estão para trás (Entrevistado 2).

Eu acho super válido híbrido, para mim, para o meu perfil, seria melhor, porque às vezes muita interação também acaba atrapalhando; você acaba sendo interrompido e se você trabalha dentro de casa isso acontece menos. E quando você está no trabalho, você consegue pegar as informações necessárias para trabalhar em casa, porque às vezes você também precisa de ajuda e tirar as dúvidas pessoalmente que é um pouco mais fácil do que por telefone ou por mensagens. Então, fazer o híbrido aumenta a produtividade e dá mais satisfação (Entrevistado 3).

A empresa agora, em setembro, divulgou que três dias da semana são obrigatórios ir para o escritório; *home office* só dois dias. E eu tinha super me adaptado ao *home office*. Então, talvez, se uma empresa me oferecer um *home office*, é talvez algo que acabe chamando minha atenção (Entrevistado 4).

Não adianta você ficar uma ou duas horas para chegar no trabalho, uma ou duas horas para voltar para casa. Cara, por mais que a empresa te pague uma fortuna, se tiver uma empresa do seu lado oferecendo um pouco a menos, você vai; então isso é outro ponto essencial e eu acho que em cima dessa flexibilização tem o *home office*. Apesar das empresas estarem puxando para as pessoas irem de volta para o escritório, eu acho que com o *COVID* a gente aprendeu que trabalhar em casa é muito bom. Em relação a afetar os resultados da empresa, eu ainda tenho as minhas dúvidas. Eu acho que afeta negativamente. Mas, para mim, no final, é um compromisso. Porque todo mundo tem que ter uma qualidade de vida legal. E o que está acontecendo na Austrália, principalmente, é que se você tem que ficar lá na empresa trabalhando e é longe, ninguém pega a posição, ninguém quer. As empresas aqui entenderam que eu tenho que dar alguns dias de *home office*. Claro, depende

do cargo e tal, mas elas entenderam isso. Eu também acho importante alguns dias na empresa, porque você é uma pessoa social, então você tem que estar ali conversando, eu acho que tem esse balanço que é extremamente importante (Entrevistado 5).

A análise das entrevistas revela um consenso unânime entre os participantes em favor do trabalho híbrido ou do *home office*. Essa convergência de opiniões destaca a crescente importância desses modelos flexíveis para a satisfação no trabalho.

O Entrevistado 1 expressa a apreciação pelo trabalho híbrido com horários flexíveis, destacando a importância de se adaptar ao ritmo biológico individual. Além disso, destaca a flexibilidade oferecida pela empresa, com a maioria das vagas sendo híbridas ou remotas, como atendendo às preferências individuais (GOLDEN et al., 2006).

Já o Entrevistado 2 aborda a tendência das empresas em oferecer oportunidades administrativas de maneira híbrida, reconhecendo a importância de se ajustar às transformações que ocorreram no ambiente profissional. Sua observação sugere que as organizações que persistem em modelos totalmente presenciais podem ficar em desvantagem na atração de talentos, visto que a flexibilidade no ambiente de trabalho se torna uma prioridade para muitos profissionais.

O Entrevistado 3 relata a importância do modelo híbrido quando destaca a interferência negativa na produtividade que pode ter pela interação excessiva no escritório. Ele enfatiza a importância de equilibrar a interação presencial com a autonomia proporcionada pelo trabalho em casa, indicando que esse equilíbrio é significativo para um desempenho eficiente (ALLEN et al., 2015).

O Entrevistado 4 compartilha a sua experiência pessoal pelo *home office*, enfatizando a capacidade de adaptação que teve para a essa modalidade de trabalho e a possibilidade de influenciar a sua decisão de escolha em um emprego futuro (BAILEY; KURLAND, 2002).

Por último, o Entrevistado 5 enfatiza a importância da flexibilidade do local de trabalho, alertando para os efeitos negativos que deslocamentos prolongados podem causar na qualidade de vida. Ele ressalta que as empresas estão cada vez mais conscientes da necessidade de oferecer opções de trabalho remoto, reconhecendo a importância de encontrar um equilíbrio entre o trabalho presencial e remoto para atender às expectativas dos colaboradores.

A preferência generalizada pelos modelos híbridos ou do *home office*, como destacado pelos entrevistados, reflete uma mudança nas percepções tradicionais sobre o ambiente de trabalho. Os profissionais estão valorizando a autonomia proporcionada pelo

trabalho remoto, reconhecendo que essa flexibilidade não apenas contribui para a eficiência, mas também influencia positivamente a sua qualidade de vida. Os colaboradores expressaram que poder escolher onde e quando trabalhar é um benefício significativo, melhorando tanto sua satisfação quanto a sua produtividade (GAJENDRAN; HARRISON, 2007; RAGHURAM et al., 2001).

A visão compartilhada entre os entrevistados sugere que as empresas que adotam o trabalho híbrido ou o *home office* estão mais alinhadas com as expectativas atuais dos profissionais. Ficou evidente que a flexibilidade no ambiente de trabalho não é apenas desejada, mas tornou-se um fator determinante na escolha de uma futura oportunidade de trabalho.

Embora os entrevistados ressaltem os benefícios, também identificaram desafios do trabalho híbrido, incluindo a falta de comunicação e o possível isolamento dos colaboradores quando trabalham em casa com frequência. A solidão enfrentada pelos profissionais e a redução da qualidade da interação social proporcionada pelo trabalho remoto, podem impactar negativamente a saúde mental do colaborador. Essa correlação já foi previamente identificada por Oliveira (2017) em um estudo que abordou os profissionais de tecnologia da informação.

Apesar do reconhecimento desses desafios, a preferência pelo trabalho híbrido é unânime entre os entrevistados, os quais enxergam a flexibilidade e autonomia de maneira extremamente positiva. Empresas que reconhecem e implementam políticas que apoiam o trabalho híbrido estão em melhor posição para atrair, reter e motivar os melhores talentos do mercado, além de construir equipes mais motivadas e satisfeitas.

5.2.7.7 Transparência nos processos da empresa

Seguem as respostas dos entrevistados 2 e 4:

Acho que é importante ter clareza, ter transparência com o funcionário, realmente passar a situação do que está acontecendo; os gestores e a direção não esconderem o que está acontecendo. E passar para os funcionários de uma forma efetiva, de uma forma assertiva, qual que é o plano da empresa para daqui um ano, daqui quatro anos, daqui cinco anos; para ver se o funcionário que está lá, se ele se encaixa naquilo que a empresa tem de visão para o futuro, porque às vezes ele não se encaixa; e se não se encaixa e ele já sabe que vai vir algo que ele não concorda, então é melhor procurar outro emprego. Então, essa transparência, principalmente a transparência dos gestores, da diretoria, da empresa com os seus funcionários, eu valorizo muito, além da inovação (Entrevistado 2).

Se não tiver perspectiva de carreira, se não tiver transparência, não adianta; que às vezes tem crescimento, mas não tem visibilidade e transparência; o RH esconde muito. Enfim, acho que tem que ter prospecção de carreira junto com a transparência nos processos (Entrevistado 4).

Como é possível notar, os entrevistados destacam a transparência nos processos empresariais como um fator importante para a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Portanto, para se estabelecer um ambiente de trabalho saudável, é necessário que haja clareza na comunicação, especialmente quanto aos gestores com suas equipes (MAYER et al., 1995; ROUSSEAU, 1995; COLQUITT et al., 2007).

O Entrevistado 2 enfatiza a importância de a empresa comunicar com clareza os seus objetivos e planos futuros. Percebe-se, pela fala do entrevistado, que a comunicação é essencial para determinar se os colaboradores irão se alinhar com os objetivos a longo prazo da empresa, uma vez que, caso não estejam de acordo, isso pode impactar o desenvolvimento futuro de suas carreiras.

O Entrevistado 4 destaca a relação entre perspectivas de carreira e transparência nos processos (ROUSSEAU, 1995). A ausência de visibilidade e transparência, especialmente por parte do departamento de Recursos Humanos (RH), é identificada como um obstáculo para o crescimento profissional e o desenvolvimento de carreira.

A discussão dos resultados indica que a transparência nos processos não é apenas uma prática desejável, mas uma estratégia essencial para reter talentos e promover a satisfação no trabalho. A comunicação clara e transparente sobre planos futuros cria um ambiente de confiança, permitindo que os colaboradores se sintam mais conectados e comprometidos com o sucesso da empresa.

5.2.7.8 Importância de um bom líder

A liderança é um fator fundamental para o sucesso de qualquer organização. Um bom líder é capaz de motivar e inspirar seus funcionários, além de criar um ambiente de trabalho positivo e de contribuir para o alcance dos objetivos da empresa (NEVES, 2013). Os depoimentos a seguir trazem esses aspectos:

O meu setor é meio que distinto em relação aos outros setores da empresa no sentido de ser engessado; é meio que uma ilha dentro da empresa. Pelo fato de meus gestores serem bons, eles meio que “quebram” isso. O nosso setor é o que tem menos troca de pessoas, por exemplo. Por que tem menos troca de pessoas? Provavelmente, as pessoas estão mais satisfeitas naquele setor. Tem gestor que tem uma cabeça mais fechada no sentido de “eu mando e vocês obedecem”; ainda bem

que os gestores que eu tenho me dou super bem e eles têm uma boa relação com todos (Entrevistado 2).

Acaba que o trabalho da equipe é um reflexo da gestão do líder. “Então, dependendo da liderança que você tiver, isso vai estar totalmente impactando a sua satisfação no trabalho?” Sim. Às vezes você está numa empresa que nem é tão interessante, mas se tem um líder que você gosta, aí te dá satisfação; como tem o oposto também (Entrevistado 3).

Os depoimentos levantados evidenciam a influência significativa da liderança na dinâmica e satisfação dos entrevistados, ressaltando a importância crucial de um bom líder no ambiente de trabalho. O Entrevistado 2 destaca a distinção de seu setor em relação aos demais, ressaltando que, mesmo em um ambiente engessado, a presença de gestores competentes contribui para a estabilidade e satisfação dos profissionais, refletindo em uma menor troca de pessoas da equipe.

O entrevistado 3, por sua vez, destaca que o trabalho desenvolvido pela equipe é, de fato, um reflexo direto das práticas adotadas pelo líder. Uma liderança positiva tem a capacidade de compensar ambientes de trabalho menos atrativos, proporcionando uma experiência satisfatória aos colaboradores. Por outro lado, gestores menos eficientes podem prejudicar a satisfação, mesmo em empresas interessantes, evidenciando a influência preponderante da liderança na qualidade do ambiente profissional.

A afirmação de que “o trabalho da equipe é um reflexo da gestão do líder” ressoa em ambos os depoimentos, enfatizando como a liderança é um fator determinante na qualidade do ambiente de trabalho. A discussão sobre investir na capacitação e perfil dos líderes ressalta a complexidade do papel deles, não apenas como um executor de tarefas operacionais, mas como um influenciador direto na cultura organizacional. A sugestão de que a liderança pode impactar não apenas profissionalmente, mas também pessoalmente, evidencia como as interações entre líderes e colaboradores vão além do ambiente de trabalho.

Os depoimentos coincidem com a ideia de que a liderança é um pilar essencial para o sucesso e satisfação no trabalho. A presença de gestores competentes não apenas quebra paradigmas em ambientes desafiadores, como também contribui para a retenção de talentos (MICHAELS et al., 2001; GOLEMAN, 1998; CAMERON; QUINN, 2006).

Segundo Neves (2013), líderes de empresas têm grande responsabilidade sobre a criação de um ambiente de trabalho que promova a motivação e satisfação dos colaboradores. Bons líderes criam um ambiente de trabalho agradável e estimulante, onde os colaboradores se sentem valorizados e apoiados. Eles também podem fornecer

oportunidades para que os colaboradores desenvolvam suas habilidades e alcancem seu pleno potencial. Para que os líderes possam desempenhar esse papel de forma eficaz, é importante que eles estejam conscientes de sua importância. As empresas também devem investir no treinamento desses líderes para que desenvolvam as habilidades necessárias para liderar com sucesso.

Portanto, as empresas devem reconhecer e investir na formação não apenas de habilidades técnicas, mas também de características pessoais e emocionais dos líderes, visto que a qualidade da liderança é um fator determinante na construção de uma equipe satisfeita e eficiente.

Seguindo com os depoimentos sobre as lideranças, o Entrevistado 1 mencionou a importância de não haver barreiras entre os colaboradores e os principais líderes da empresa:

Reforçando a questão da liderança, o ideal é que seja acessível, que não seja aquela liderança que você nunca vai conseguir ter um contato, porque eu acho que é uma troca muito interessante quando se quebra essa barreira e distância. Pelo menos nessa *startup*, eu sempre tive essa proximidade bem alta; até com o CEO mesmo, não é uma empresa muito grande, e assim, sempre tivemos muito acesso ao nível do CEO das diferentes áreas. Então, essa parte para mim foi bem bacana (Entrevistado 1).

O destaque dado à proximidade com o CEO na *startup* reforça a ideia de que em organizações menores, a acessibilidade dos líderes pode ser mais facilmente mantida (NEVES, 2013).

A acessibilidade dos líderes não apenas facilita a troca de informações, mas também contribui para uma cultura organizacional mais positiva e orientada para a inovação. A discussão sobre a proximidade com o CEO ressalta que essa abertura não é restrita apenas a líderes de níveis intermediários, mas se estende até o topo da hierarquia organizacional (BESSANT; TIDD, 2015).

O depoimento enfatiza que a liderança acessível é um fator chave para a experiência positiva dos colaboradores. A eliminação de barreiras entre colaboradores e líderes, especialmente em empresas menores, promove uma cultura de transparência, confiança e colaboração. A conclusão é que as organizações podem colher benefícios significativos ao cultivar uma liderança que esteja prontamente disponível e engajada com os membros da equipe, criando assim um ambiente propício para o crescimento e sucesso coletivo (NEVES, 2013; BESSANT; TIDD, 2015).

Continuando a abordagem sobre liderança, o Entrevistado 5 compartilha uma estratégia adotada por sua empresa para obter *feedback* sobre os líderes diretos dos colaboradores:

A empresa tem várias iniciativas, se preocupa muito com os funcionários, o que é muito interessante. Por exemplo, eles fazem um exercício que eu e meus colegas sentamos com o “chefe do meu chefe”, sem o meu chefe no caso; e a gente faz todo um exercício do que está indo bem, do que está indo mal e como o chefe lida com a gente. Então, nesse sentido, eu achei extremamente interessante. Essa reunião com o “chefe do chefe” é mesmo para ver como está a gestão dele, a situação da gente em relação a ele. Expor o ambiente de trabalho, expor, por exemplo, se o chefe está fazendo *micromanagement*, expor o que está dando certo e a posição dele. O meu (chefe) por exemplo tem um estilo um pouco *old school* em relação a “eu tenho que estar puxando, puxando e puxando”, então isso cai um pouco em *micromanagement* e cai também no seu entusiasmo, porque você sabe que você vai chegar segunda, oito da manhã, vai ter uma reunião interna e ele vai estar cobrando de novo as mesmas coisas que ele sempre cobra. Então, nessa reunião a gente conversou sobre comunicação e também termos de empatia, porque você perde empatia quando você só é cobrado (Entrevistado 5).

O depoimento do Entrevistado 5 destaca uma estratégia implementada pela empresa para obter *feedbacks* sobre os líderes diretos dos colaboradores. Esse exercício proporciona depoimentos importantes sobre a eficácia da liderança e a dinâmica de gestão dentro da organização.

O *micromanagement* mencionado pelo Entrevistado 5 se refere, dentro da administração de empresas, ao modo de gestão em que o gestor monitora ou supervisiona minuciosamente as atividades de seus subordinados ou colaboradores. Esse tipo de gestão frequentemente é associado a aspectos desfavoráveis (CHAMBERS, 2004).

A iniciativa da empresa em realizar reuniões entre os colaboradores e o “chefe do chefe” oferece uma plataforma estruturada para avaliar a liderança e a gestão. A avaliação da gestão por parte dos colaboradores é uma ação importante vista por Goleman (1998). A prática de discutir o que está funcionando e o que não está, juntamente com a forma como os líderes lidam com suas equipes, revela a importância atribuída à transparência e à avaliação contínua. A discussão gerada na reunião destaca temas cruciais, como comunicação e empatia (PINK, 2009). O exemplo fornecido sobre o estilo “*old school*” do chefe do entrevistado, caracterizado por *micromanagement* e cobranças frequentes, ressalta a necessidade de uma liderança adaptativa. A discussão abrange a importância da empatia no ambiente de trabalho e como cobranças excessivas impactam negativamente o entusiasmo e a satisfação dos colaboradores.

Essa estratégia apontada pelo Entrevistado 5 não apenas fornece uma avaliação direta da gestão, mas também sugere que a empresa valoriza a opinião e o bem-estar dos colaboradores. Além disso, ela demonstra um compromisso com a melhoria contínua e a criação de um ambiente de trabalho saudável.

5.2.8 Busca por novas oportunidades de trabalho

Foi perguntado aos entrevistados se eles já buscaram uma oportunidade de emprego em outra empresa, mesmo estando satisfeitos no seu trabalho atual, ou se já buscaram uma oportunidade em outra área dentro da mesma empresa, mesmo estando satisfeitos na área em que atuavam. Também foi perguntado quais foram os motivos que os levaram a tomarem essa decisão. Seguem abaixo as respostas de cada entrevistado:

Pelo menos para mim, quando eu estou satisfeito com o trabalho, eu raramente vou buscar oportunidades fora. Seja fora do meu time, dentro da empresa, ou em outras empresas. Isso é quando eu estou realmente satisfeito, estou motivado no trabalho. Mas lógico, não significa que eu estou de olhos fechados para o mercado. Pode acontecer o que? Você estar satisfeito, não estar ativamente procurando, mas pode vir um recrutador te oferecer algum trabalho; te encontrar no LinkedIn ou, sei lá, através de um contato. Então, mesmo eu estando satisfeito com a minha posição, com a minha empresa, eu posso dar ouvidos ao recrutador e conversar; entender como está o mercado e de repente ver o que estão oferecendo, tanto a questão de salário quanto perspectiva de carreira. Um novo desafio pode trazer mais aprendizados. De repente, eu não estou satisfeito com o salário, tem baixa perspectiva de progressão na carreira, não consigo ter visibilidade onde eu vou, onde eu posso chegar daqui um ano, dois, dentro da empresa, dentro daquela função, ficar nessa incerteza. Ou então insatisfação mesmo com a função; estou trabalhando com uma coisa que não foi inicialmente atribuída a mim, não era o que estava no escopo da minha vaga inicialmente, mas aí, sei lá, por inúmeras razões, pode ser que tudo mudou e eu não estou satisfeito mais com aquilo que eu fazia. No meu caso, teve tudo isso que eu listei; aconteceu em empregos anteriores, mas eu também tive o desejo de experiência no exterior, né, não estava tão motivado com o trabalho no Brasil, então passei a buscar oportunidades no exterior, então isso foi um motivo também de eu procurar coisa fora (Entrevistado 1).

Dentro da empresa, não. Eu não procuraria nenhuma oportunidade em outra área nessa empresa, porque como eu te falei, eu vejo a minha área como a melhor da empresa. O departamento que eu gostaria de trabalhar é o que eu trabalho hoje. Então, se eu fosse buscar alguma outra coisa seria fora. E sim, eu já procurei justamente porque a empresa, por exemplo, não tem um plano de carreira, então isso dificulta a gente crescer. Eu iria para uma empresa que eu teria uma forma mais fácil de seguir um plano de carreira, por exemplo. O principal motivo então de buscar uma oportunidade em empresa, mesmo estando satisfeito, é questão de oportunidade de carreira (Entrevistado 2).

Eu já procurei por conta de valorização profissional e salarial também e dentro da própria empresa eu acabei não procurando, porque eu prefiro hoje a minha área onde eu estou mesmo. Se me dessem oportunidade, vou experimentar três meses nessa área, três meses em outra área, talvez eu teria interesse, mas eu gosto bastante da área de pesquisa (Entrevistado 3).

A resposta é já, e quem nunca, né? Eu ainda me considero uma pessoa bem acomodada nesse sentido, não fico procurando muito. Então assim, tanto já procurei quanto também hoje em dia já me procuraram. Com o LinkedIn, acaba que o nosso perfil fica exposto, então às vezes a gente nem está procurando, mas a empresa procura você e aí você vai falar “não vou ouvir”? Eu sempre ouço a proposta independente. Estou satisfeita, estou, mas poderia ficar mais? De repente, né? Poderia. Então sim, já tanto em outras empresas quanto na própria. Internamente é mais difícil, porque eu gosto muito da área que eu estou; então nunca fiquei procurando em outras áreas. No meu caso específico, eu trabalhava na ** (“Empresa X”), estava super satisfeita lá? Estava, mas o que me motivou a ouvir outras propostas foi a questão geográfica. Então, mudar de cidade para mim, foi o que me fez mudar de empresa. E acho que hoje em dia, assim, estou feliz, mas o que me faz, às vezes, ouvir outras propostas de outras empresas ou procurar até mesmo, é a questão de viagens. Eu estou em uma empresa que exige viagem 50% do tempo; eu amava isso até eu ter filho. Então, né, vai mudando. Agora eu tenho filho, já é mais difícil para viajar, então, talvez, uma vaga na mesma empresa ou uma vaga em outra empresa que exija menos viagem faça mais sentido para mim hoje. A empresa agora, em setembro, divulgou que três dias da semana são obrigatórios ir para o escritório; home office só dois dias. E eu tinha super me adaptado ao home office. Então, talvez, se uma empresa me oferecer um home office, é talvez algo que acabe chamando minha atenção. Então, assim, apesar de estar super satisfeita, são pequenos pontos que, às vezes, se uma outra empresa oferecer, numa vaga, numa área que eu goste, possa acabar acontecendo a mudança (Entrevistado 4).

Olha, eu já procurei. Mudei quando eu queria algo diferente, quando eu queria ou um salário maior ou “Ah, minha empresa é uma empresa pequena e nacional no Brasil”; e aí eu falei, “quer saber, quero uma grande empresa”. E também eu queria um salário maior; foi o momento que eu fui para a ** (“Empresa Y”), que é multinacional. Lá eu estava satisfeito, eu estava na ** (“Empresa Y”) no Brasil e estava indo bem, estava crescendo dentro do meu setor, mas eu queria algo mais para a minha vida. Eu queria sair do país, eu queria aprender algo novo, eu queria ver alguma coisa diferente; e aí foi quando eu tive a oportunidade pela empresa de vir para o Austrália. Então assim, eu estava satisfeito no Brasil, mas também eu queria algo diferente, eu queria um país diferente, eu queria lidar com gente diferente. Para você ver, eu estava na ** (“Empresa Y”) em que o ambiente é muito bom, eu realmente recomendo, é muito legal lá. Eu tinha um apartamento grande, estava com a minha esposa, era só ter filho e viver nesse apartamento com esse trabalho meio que para sempre, sabe? E eu falei não (Entrevistado 5).

O Entrevistado 1 revela que, mesmo quando ele está satisfeito no trabalho, permanece aberto a propostas que podem surgir de recrutadores ou outros contatos profissionais. Ele destaca a importância de considerar novos desafios e indica que a busca por oportunidades externas pode ser motivada por fatores como insatisfação salarial, falta de visibilidade na progressão de carreira ou mudanças nas responsabilidades do cargo que não havia sido prevista anteriormente. O desejo de obter experiência no exterior foi identificado também como um motivo adicional para buscar novas oportunidades.

O Entrevistado 2 enfatiza que, dentro da empresa em que atua, não procuraria oportunidades em outras áreas, pois vê sua área atual como a melhor dentro da empresa. No entanto, menciona que estaria aberto a novas oportunidades fora da empresa devido à falta de um plano de carreira claro. A ausência desse plano é vista como um obstáculo para o crescimento profissional dentro da organização, levando o entrevistado a considerar alternativas externas. Essa revelação mostra a importância percebida de um plano de carreira estruturado, claro e acessível como um fator motivador para buscar oportunidades externas.

O Entrevistado 3 revelou que já buscou oportunidades de emprego fora dentro da empresa atual, motivado pela busca por valorização profissional e salarial. Contudo, destacou uma preferência pela área em que atua na empresa. Caso lhe fosse oferecida a oportunidade, estaria aberto a experimentar outras áreas, mas expressou um forte apeço pela área de pesquisa.

O Entrevistado 4 demonstrou uma atitude aberta a oportunidades, mesmo quando não está ativamente procurando. Apesar de estar satisfeito em sua posição atual, o entrevistado reconhece a possibilidade de ficar ainda mais satisfeito em possíveis oportunidades melhores de trabalho. Ele destaca a importância de considerar propostas externas que possam a oferecer benefícios adicionais. O entrevistado compartilha uma experiência anterior, em que a necessidade de mudar de cidade foi um fator significativo que o levou a considerar outras oportunidades. As mudanças nas prioridades de vida, especialmente após a chegada de um filho, influenciaram as considerações do entrevistado, em que a exigência por viagens frequentes se tornou menos viável, destacando, assim, a importância de alinhar as demandas profissionais com as responsabilidades pessoais. O entrevistado ainda cita que um trabalho com maior foco no *home office* poderia influenciar suas decisões para uma nova oportunidade.

O Entrevistado 5 mencionou a busca por novas experiências, tanto profissionais quanto pessoais, como um motivador para sua mudança. A busca por um salário melhor e maiores oportunidades de crescimento profissional foram alguns fatores que determinaram sua decisão de mudar de emprego. A mudança para a nova empresa proporcionou que ele tivesse futuramente uma experiência internacional e uma exposição a diferentes culturas de trabalho. A oportunidade de se mudar para a Austrália, pela empresa, atendeu à aspiração de buscar algo diferente fora do país, demonstrando que o elemento geográfico e cultural desempenhou um papel significativo em sua decisão. O relato revela que, embora estivesse

satisfeito em sua posição no Brasil e com o ambiente de trabalho, o entrevistado buscava novas experiências tanto para sua vida profissional quanto pessoal.

A maioria dos relatos revela que os profissionais, mesmo satisfeitos com os seus trabalhos, estão abertos a ouvir novas propostas de trabalho ou a buscar novas experiências, assim como melhorias em suas condições atuais. Os resultados quantitativos desta pesquisa indicaram que existe uma relação positiva entre buscar novas oportunidades com a satisfação no trabalho. As respostas das entrevistas em profundidade, principalmente dos Entrevistados 4 e 5, apontam a veracidade dessa afirmação. Eles deixaram claro que, em alguns momentos da carreira, mesmo estando extremamente satisfeitos com os seus trabalhos, não o impediram de buscar novas oportunidades.

De acordo com Baotahm et al. (2010), a relação entre a satisfação do trabalho, a intenção do colaborador em permanecer ou não no emprego e o comprometimento da empresa, é objeto de diversos estudos. Segundo Wang et al (2012), mesmo satisfeitos, os profissionais estão abertos a considerarem mudanças se estas proporcionarem benefícios significativos.

De acordo com as respostas dadas pelos entrevistados, a busca por oportunidades fora da empresa ou em outras áreas pode ser motivada por diversos fatores, como: a falta de um plano de carreira claro, insatisfação salarial, a busca por novos desafios, a necessidade de conciliar o trabalho com as responsabilidades familiares e a busca por experiências únicas em demais localidades. A importância de fatores como reconhecimento profissional, perspectivas de crescimento e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal emerge como temas recorrentes. Pesquisas anteriores mostram que a busca por novas oportunidades representa uma contínua procura por crescimento e desenvolvimento profissional (TIMS et. al, 2013; EBY et. al, 2003; PARKER; COLLINS 2010; WANG et. al., 2017). Isso sugere que as organizações que desejam reter talentos devem considerar não apenas as condições de trabalho imediatas, mas também abordar aspectos mais amplos relacionados ao desenvolvimento profissional, remuneração competitiva e políticas de trabalho flexíveis.

A compreensão dessas motivações pode permitir às empresas adaptarem suas estratégias de retenção de talentos e criar um ambiente de trabalho que atenda às expectativas e aspirações dos colaboradores, mesmo quando eles estão satisfeitos no momento. O equilíbrio entre estabilidade no emprego atual e a busca por oportunidades externas é um aspecto complexo que requer uma abordagem sensível e proativa por parte das organizações.

5.2.9 Influência do espírito empreendedor nas atitudes do trabalho e na satisfação profissional

Foi realizada a pergunta se o entrevistado considera a possibilidade de abrir um negócio próprio no futuro, mesmo estando satisfeito no seu trabalho atual e, caso a resposta fosse positiva, foi solicitada a justificativa para tal decisão. Além disso, foi perguntado se acreditam que seus objetivos empreendedores influenciam a sua atitude no trabalho e na satisfação profissional. Em caso afirmativo, de que maneira. Seguem abaixo as respostas:

Sim, eu sempre tive um interesse em um dia ter o meu negócio próprio e ainda tenho esse plano, porque eu acho que seria um ambiente onde eu poderia desenvolver, inovar coisas mais condizentes com os meus interesses, com os meus valores. Independente das empresas que eu trabalhei, onde eu estou, de eu estar gostando dos produtos, da empresa, dos valores, eu sempre tive esse desejo também de um dia colocar em prática um negócio meu. Então, eu tenho sim essa vontade. Se os meus objetivos, empreendedores, influenciam a minha atitude no trabalho. Eu acho que sim, a forma que eu trabalho é influenciado um pouco por esse lado meio empreendedor meu. Eu sempre, independente das funções que desempenho nas empresas, eu sempre tento ter uma visão mais macro, mais holística sobre o desenvolvimento de um produto; ou como que estão as outras áreas da empresa, as campanhas de *marketing*, se o produto está dando certo no mercado. Então, eu sempre tento ter essa visão mais macro. E, também, nas minhas funções, nas minhas tarefas, eu tento sempre, por exemplo: vou fazer uma apresentação, eu tento sempre colocar um pouco alguma solução criativa e tento apresentar de uma forma mais criativa. Então, eu tenho um pouco desse empreendedorismo aplicado no meu dia a dia mesmo e na minha rotina. Sempre que tem *workshops* ou discussões sobre inovação, eu tento dar um jeito de participar. Eu gosto, assim, de até pedir para participar de coisas do *marketing* ou outras áreas da empresa relacionadas a suporte ao consumidor, ao cliente, porque eu entendi que eu podia contribuir e tinha um pouco de oportunidade de desenvolver essas habilidades de criatividade. O que eu achei legal de trabalhar em *startup* é desse tipo de ambiente que dá mais espaço para você exercer sua criatividade, uma forma de trabalho mais empreendedor. Porque os processos ainda não estão todos redondinhos, muita coisa está sendo desenvolvida. Então, tem mais espaço, tem mais oportunidade para você atuar dessa maneira (Entrevistado 1).

Influencia sim; geralmente quem é empreendedor tem autonomia para fazer da forma que ele quer. Então, essa autonomia do meu departamento eu tenho, isso ajuda bastante; às vezes um trabalho eu faço de uma maneira, outro trabalho eu faço de outra maneira, o que importa é o estado final. Então, isso seria, digamos, uma forma empreendedora de atuar no departamento que eu trabalho na empresa. Sobre empreender, eu teria vontade de empreender, mas não no Brasil. Eu estou numa empresa que eu estou há sete anos, entendeu? Eu tenho uma estabilidade lá, claro que não sou insubstituível e amanhã os caras podem me mandar embora, mas de certa forma eu tenho uma certa estabilidade lá. Eu tenho um salário que dá para viver legal, então, assim, eu acho que tem muita coisa a perder se eu fosse empreender hoje no Brasil. Fora do Brasil talvez eu empreenderia, dependendo do lugar eu empreenderia sim. Porque lá, fora do Brasil, provavelmente o risco é mais baixo (Entrevistado 2).

Eu acho que sim, me ajuda ser uma profissional melhor e exigir, às vezes, do meu ambiente de trabalho; que todo mundo coopere para a gente crescer, como se hoje a empresa que eu trabalho fosse um pouco minha também. Eu acho que tem que

vestir a camisa da empresa. Eu acho que quando você também é empreendedor, você tem que fazer isso 100% (Entrevistado 3).

Olha, eu nunca digo nunca, mas o meu perfil é quase zero empreendedor. Eu não tenho e nunca tive essa vontade de empreender. “Ah, vou trabalhar um pouco agora, ganhar experiência para depois abrir a minha”; não, nunca tive, sou super feliz sendo CLT. Sei de todos os prós e contras de cada um, né? De ser empreendedora e de ser CLT. Então, para mim, não penso nisso de ser empreendedora. E, inclusive, trazendo isso para a empresa, tem gente que tem uma facilidade para ter novas ideias, para empreender e para inovar. Eu não me vejo assim. Muita gente da empresa me vê inovadora, mas eu mesmo, sinceramente, não me vejo super inovadora por não ter essa questão de empreender. Eu acho que a pessoa que tem esse perfil mais empreendedor, ela cansa mais rápido na mesma posição. Então, você sabe, tem gente que fica 5, 6 anos na mesma posição para depois ser promovido, ou para depois fazer uma mudança lateral, enfim; eu acho que quem tem esse perfil mais empreendedor não aguenta muito tempo no mesmo lugar, então ou muda de posição ou muda de empresa ou vai fazer seu próprio negócio (Entrevistado 4).

Olha, eu não tenho interesse em abrir um negócio próprio; por quê? Porque no passado, com a minha esposa e algumas outras pessoas, a gente tentou abrir um café, e a quantidade de trabalho e energia que você tem que colocar é extremamente alto, é realmente matar um leão a cada dia. Eu acho que hoje, no que eu vivo, e com criança pequena, eu não tenho essa fome de abrir algum negócio. E, também, tem uma questão muito importante, quando você abre uma empresa, você tem que lidar com pessoas, que eu acredito um pouco que falta no meu currículo é entender o que motiva as pessoas, tem essa questão do dia a dia. Então assim, abrir um negócio não é só, “ah, eu quero lançar um produto novo, ou eu quero entregar esse serviço”. Não, é você também estar lidando com pessoas o tempo inteiro, e lidar com incertezas. Acordar muito cedo, muito... Falta funcionário, tem que ir, tem que trabalhar no lugar. Todo dia é uma caixinha de surpresa, então, sei lá. A minha experiência, principalmente quando o dinheiro não vem, aí é muito difícil. Se o dinheiro vem, beleza, aí eu acho que você toca e vai embora. Quando você está ali investindo seu tempo, investindo dinheiro e não está vendo... mas depois você entende por que não veio. Nesse café a gente tinha pouca mesa e ele estava situado em um lugar não tão bom. É lógico que você vai aprender; se você tem realmente essa gana podia ter tentado de novo; “vou fechar aqui, mas vou abrir lá e a gente vai mudar isso...”. Mas assim, tudo é tempo e dinheiro. Então, a gente precisa ter mais dinheiro para tentar uma coisa nova (Entrevistado 5).

O Entrevistado 1 expressa um interesse em eventualmente iniciar seu próprio negócio, considerando-o como um ambiente propício para desenvolver e inovar algo que seja mais alinhado aos seus interesses e valores. Apesar de encontrar satisfação em suas atuais posições, ele mantém o desejo de concretizar esse plano de empreender no futuro. Quanto à influência de seus objetivos empreendedores em sua atitude no trabalho, o entrevistado reconhece que a sua abordagem é, de fato, impactada por essa perspectiva empreendedora. Ele cita a tendência de adotar uma visão mais ampla quando está envolvido em um desenvolvendo de produto, bem como em suas funções diárias. Essa característica empreendedora se reflete na busca por soluções criativas e na apresentação de tarefas de maneira inovadora. O entrevistado também revela o seu envolvimento proativo em *workshops* e discussões relacionadas à inovação, buscando participar de diversas áreas da

empresa. A experiência em uma *startup* é mencionada como especialmente benéfica, proporcionando um ambiente que valoriza a criatividade e uma abordagem mais empreendedora.

O Entrevistado 2 destaca que a influência empreendedora é evidente em sua abordagem profissional. Ele cita que a autonomia que possui em seu departamento é semelhante à autonomia de um empreendedor. Ele revela uma vontade de empreender, mas fora do Brasil, citando a estabilidade atual e o “risco Brasil” como fatores determinantes para não empreender no momento.

O Entrevistado 3 associa sua atitude de “vestir a camiseta da empresa” à sua mentalidade empreendedora. Ele acredita que ser empreendedor exige comprometimento total com a empresa. Sua visão reflete a ideia de que uma mentalidade empreendedora pode resultar em um comprometimento mais profundo e contribuir para o crescimento tanto pessoal quanto da empresa.

O Entrevistado 4 revela que nunca teve o desejo de empreender e é satisfeito em ser um profissional contratado (CLT). Ele menciona que, apesar de estar ciente dos prós e contras de ser empreendedor, essa não é uma rota que o atrai. Sua visão sobre inovação é autocrítica, indicando que, embora muitos colegas o vejam como inovador, ele mesmo não se enxerga dessa maneira, principalmente por não possuir o espírito empreendedor. O entrevistado compartilha uma percepção sobre o perfil empreendedor, sugerindo que as pessoas com essa característica têm mais propensão a buscar novas ideias e inovar. Ele aponta que aqueles com esse perfil tendem a ficar menos tempo em uma posição, optando por mudar de área ou empresa, ou até mesmo iniciar seu próprio negócio. Essa análise reflete a crença do entrevistado de que o perfil empreendedor está associado a uma maior mobilidade e disposição para mudanças no ambiente de trabalho.

O Entrevistado 5 compartilha uma experiência anterior tentando abrir um café e descreve as dificuldades e desafios associados ao empreendedorismo. Ele destaca a necessidade de lidar com pessoas, incertezas e as complexidades diárias de administrar um negócio próprio. Sua experiência passada influenciou sua atual falta de interesse em empreender, especialmente considerando sua situação atual com uma família e filhos. Sua narrativa reflete a complexidade do empreendedorismo, enfatizando não apenas os aspectos operacionais do negócio, mas também as implicações emocionais e financeiras envolvidas na tomada de decisões relacionadas à abertura e gestão de um negócio.

As respostas refletem a complexidade do empreendedorismo e como essa mentalidade pode se manifestar de maneiras distintas em diferentes contextos e indivíduos.

Enquanto alguns entrevistados mostram um desejo contínuo de empreender, outros destacam a estabilidade e a falta de desejo em lidar com desafios associados ao empreendedorismo. A autonomia no trabalho é um fator que se destaca em algumas respostas, indicando que indivíduos que se sentem capazes de moldar seus métodos de trabalho podem experimentar uma sensação de empreendedorismo mesmo dentro de uma estrutura organizacional existente. Além disso, as experiências passadas dos entrevistados desempenham um papel significativo em moldar suas atitudes em relação ao empreendedorismo; aqueles que tiveram experiências negativas ou percebem os diversos desafios inerentes ao empreender podem estar menos inclinados a seguir esse caminho.

Os entrevistados que expressaram um interesse em iniciar seu próprio negócio no futuro também relataram que essa perspectiva empreendedora influencia sua abordagem no trabalho. Eles tendem a adotar uma visão mais ampla, buscar soluções criativas e apresentar tarefas de maneira inovadora. Além disso, eles estão mais propensos a se envolverem em atividades de inovação e a se comprometerem com a empresa com a qual trabalham. Por outro lado, os entrevistados que não possuem o perfil empreendedor relataram que essa perspectiva não influencia sua atitude no trabalho. Eles estão mais satisfeitos em trabalhar como profissionais contratados e não têm o desejo de assumir os riscos. Essas abordagens estão alinhadas com pesquisas anteriores (STEPHAN et. al, 2015; BERGMANN et. al, 2016; RAUCH; HULSINK, 2015; CARDON et. al., 2013) que destacaram a ligação entre a mentalidade empreendedora e a satisfação no trabalho.

Apesar da maioria dos entrevistados indicar que uma mentalidade empreendedora está positivamente ligada a uma maior satisfação no trabalho (conforme resultados obtidos na análise quantitativa), as respostas aqui apresentadas destacam que esse perfil é complexo e individual, sendo influenciado por uma variedade de fatores, incluindo ambiente de trabalho, estabilidade financeira, experiências passadas e a disposição para enfrentar desafios.

Segundo MacMillan et al. (2004), existem algumas recomendações para as empresas que desejam aproveitar os benefícios dos colaboradores com perfis empreendedores, como: promover uma cultura de inovação; incentivar os funcionários a pensarem “fora da caixa” e a buscar novas ideias; fornecer oportunidades de desenvolvimento profissional; oferecer treinamentos e recursos para ajudar os colaboradores a desenvolver suas habilidades empreendedoras; e criar um ambiente de trabalho de apoio e que valorize a autonomia e o compromisso deles.

5.2.10 Influência do salário na satisfação com o trabalho

Foi perguntando aos entrevistados se, em suas percepções, o valor do salário exerce alguma influência significativa na satisfação do trabalho. Também foi perguntado o impacto do salário na satisfação de pessoas ainda com pouca experiência, como é o caso de recém-formados por exemplo. Seguem abaixo as respostas dos participantes:

Eu diria que vai depender da situação financeira de cada um, em que momento que a pessoa está da carreira, se essa função, se esse trabalho é a única fonte de renda da pessoa, tem tudo isso envolvido, mas para mim, no meu caso pessoal, eu só tenho a renda por meio deste trabalho, então para mim sim, o salário está bem ligado, está bem atrelado com a questão da motivação, da satisfação. Então, se a empresa não tem um plano de progressão na carreira, de salário bem definido, isso é uma coisa que me incomoda. Eu tento sempre questionar, eu acho que a gente tem que buscar isso do RH, quando isso não está muito claro. Então, na minha opinião, está atrelado, mas de novo, tem a questão individual de cada um, se o salário está em conformidade com aquilo que é pago no mercado, então não tem muito o que fazer, você pode sempre levar para a questão do desempenho que você está agregando na empresa (Entrevistado 1).

Se o salário está relacionado à satisfação do trabalho, eu acho que boa parte sim, mas não é 100%. Eu acho que seria boa parte se a pessoa está em um ambiente de trabalho excelente, mas se ela tem uma situação que ela não consegue se sustentar direito, obviamente ela vai procurar algo melhor e vai acabar saindo. Eu mesmo abri mão de uma oportunidade que eu ia ganhar muito mais. Uma empresa concorrente da minha ia atrás de mim e oferecia um salário três ou quatro vezes maior do que o meu salário e eu não aceitei, porque era uma empresa que eu tinha certeza que eu não ia ter um equilíbrio com a vida pessoal e social. Eu ia ganhar muito mais em termos de dinheiro, mas eu não ia viver basicamente. Eu ia ter que pagar um preço alto por isso, minha parte pessoal e social eu ia trocar por uma parte financeira. Então, eu acho que tem boa relação sim, mas não é tudo. Eu acho que é por isso que eu estou na minha empresa, na sequência que eu estou hoje, porque eu tenho uma parte pessoal que dá para conciliar bem com o meu profissional. Eu acho que quando a pessoa passa a receber uma remuneração maior, por um tempo ela pode até ficar satisfeita, porque é novidade, ela muda o patamar de vida dela, o patamar financeiro dela, mas depois de um tempo ela acaba se acostumando e vai começar a dar muito mais valor nas outras questões, como questão de saúde e questão familiar (Entrevistado 2).

Então, o salário está ligado significativamente à satisfação. Eu acho que depende também qual o objetivo de vida de cada pessoa (Entrevistado 3).

Eu acho, sendo sincera, que ainda mais no Brasil, salário e satisfação estão ali, juntinhos, se não tiver pagando bem ou pagando de acordo com o mercado, a pessoa não vai ser satisfeita, por mais que seja feliz, a empresa seja boa e seja inovadora. Acho que está super ligado, satisfação com o salário. Para quem está insatisfeito, eu acho que oferecer o salário mais próximo já sai, só de poder sair com um salário igual ou maior a pessoa já sai. Agora se você está satisfeito não seria só o salário que vai te chamar a atenção, tem outros pontos, como aquela questão dos benefícios que a empresa traz e a cultura da empresa. Para quem está começando, acho que a satisfação vai estar ali, mas aí se começa a passar o tempo e o salário não vai aumentando e a sua experiência vai aumentando, aí acho que já começa a pegar um pouco (Entrevistado 4).

Sim, faz diferença na satisfação. Para um recém-formado, não tanto, porque querendo ou não, os pais já davam uma ajuda, então se você está recém-formado no seu primeiro ano, não faz muita diferença. O que faz diferença no primeiro ano de formado é o que você está aprendendo e a empresa que você está, se ela vai te dar projeção. Pensar em uma tecnologia que a empresa está trabalhando e etc. Então eu acho que depois de uns 5 anos de formado, o salário ele é fundamental. Ele é extremamente importante para a satisfação e para você não estar se movendo para outras empresas (Entrevistado 5).

O entrevistado 1 expressa que a relação entre salário, motivação e satisfação no trabalho é complexa e depende de vários fatores. Ele destaca que a situação financeira individual, o estágio da carreira e a dependência exclusiva do trabalho como fonte de renda são elementos cruciais a serem considerados nessa equação. No caso pessoal do entrevistado, que depende exclusivamente da renda proveniente desse emprego, o salário está fortemente vinculado à sua motivação e satisfação no trabalho. Ele mostra a importância de um plano claro de progressão na carreira e de salários bem definidos na empresa, sendo que a ausência desses elementos pode causar desconforto a ele. Ainda destaca a possibilidade de argumentar com base no seu desempenho como uma estratégia quando a remuneração não está em conformidade com as suas expectativas.

O Entrevistado 2 pondera a importância do salário em relação à outros aspectos, como equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ele recusou uma oportunidade com um salário substancialmente maior em uma empresa concorrente devido à percepção de que comprometeria seu equilíbrio pessoal e social. Isso destaca que, embora o salário seja relevante, outros fatores podem pesar na satisfação global no trabalho.

O Entrevistado 3 confirma que para ele o salário está significativamente ligado à satisfação. Mas alerta que a relação entre salário e satisfação no trabalho pode variar dependendo dos objetivos de vida individuais, mostrando a subjetividade dessa relação.

O Entrevistado 4 enfatiza a importância do salário, especialmente no contexto brasileiro, onde a remuneração está intimamente ligada à satisfação. Ele sugere que, para quem está começando no mercado de trabalho, a satisfação pode estar alta apesar do salário ainda ser baixo, porém ao longo do tempo, com a obtenção de experiência na área, os colaboradores começam a aspirar salários mais elevados.

O Entrevistado 5 afirma que o salário está ligado à satisfação e destaca a evolução da importância do salário ao longo da carreira. Ele argumenta que, para recém-formados, o salário não é tão crucial, mas se torna fundamental após alguns anos de experiência. Essa perspectiva sugere que as prioridades em relação ao salário podem mudar à medida que os profissionais ganham mais experiência.

Apesar dos dados quantitativos coletados não serem suficientes para afirmar que o salário possui relação significativa com a satisfação no trabalho, nas entrevistas em profundidade foi possível validar essa afirmação. Para a maioria dos entrevistados, o salário é um fator preponderante e positivamente ligado à satisfação profissional, especialmente quando é a única fonte de renda. A ausência de um plano de progressão na carreira e salários não definidos pode ser percebida como uma lacuna significativa na satisfação.

Os relatos estão de acordo com a literatura. Segundo Judge e Bono (2001), o salário é um fator relevante para a satisfação no trabalho. Camps (1993) menciona que: “já não existe um trabalho que valha mais do que o outro: é mais válido o que paga melhor. Já não existem, portanto, profissões de maior prestígio, e sim profissões que abrem as portas para o dinheiro e o êxito”.

A empresa busca o sucesso no cenário em que atua, ao passo que o trabalhador anseia a valorização pela sua mão de obra e dedicação, desejando ser reconhecido e respeitado pelo trabalho que desempenha (KUNKEL; VIEIRA, 2012).

Por outro lado, outros entrevistados destacam que a satisfação no trabalho vai além do salário, incluindo elementos como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, cultura da empresa e benefícios. A recusa de uma oportunidade com um salário substancialmente maior, citada pelo Entrevistado 2, ilustra como outros fatores podem pesar mais na decisão do que a remuneração.

A compreensão dessas perspectivas é enriquecida pelas teorias apresentadas por Herzberg (1968), que destaca fatores motivacionais além da compensação financeira; de Locke (1968), que explora a teoria de metas; e de Adams (1963), que oferece uma perspectiva sobre a equidade na compensação. Além disso, a análise de Deci et al. (1999) sobre recompensas extrínsecas e intrínsecas complementa a compreensão da complexidade da relação entre salário e satisfação no trabalho.

Locke (1976) sustenta que “a satisfação no trabalho pode ser definida como um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação de um posto de trabalho ou experiência de trabalho”. Ou seja, o trabalho é capaz de despertar diferentes emoções, que variam desde um contentamento, o que satisfaz o colaborador no ambiente empresarial, ou desencadear um efeito oposto, quando os sentimentos advindos do trabalho são negativos, gerando sua insatisfação (KUNKEL; VIEIRA, 2012). Dito isso, as respostas variadas indicam que a relação entre salário e satisfação no trabalho é influenciada por vários fatores individuais e contextuais. O cenário financeiro pessoal, as metas de vida, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e a clareza sobre a progressão na carreira emergem como

elementos críticos. Isto é, a realização pessoal é atingida quando o indivíduo percebe que suas responsabilidades laborais estão em harmonia com as vantagens oferecidas pela organização. Sem essa equidade, o colaborador se sente insatisfeito dentro do ambiente profissional. (GIAUQUE et al., 2012).

Em suma, para a maioria dos entrevistados, o salário está ligado positivamente à satisfação no trabalho. Porém, a variação nas respostas destaca a complexidade dessa relação, com profissionais atribuindo diferentes graus de importância ao salário ao longo de suas carreiras. A subjetividade dessa interação sugere que as empresas podem abordar a satisfação no trabalho considerando individualidades e oferecendo pacotes de compensação que atendam não apenas às necessidades financeiras, mas também aos objetivos e valores individuais dos funcionários.

5.2.11 Compilação dos resultados qualitativos

A Tabela 10 apresenta de forma concisa os principais resultados fornecidos por cada entrevistado sobre os temas centrais da pesquisa.

Os resultados qualitativos sugerem que a percepção de inovação nas empresas pelos Engenheiros de Alimentos está relacionada à satisfação no trabalho, se alinhando aos resultados quantitativos obtidos anteriormente. Os profissionais que consideram suas empresas inovadoras tendem a expressar maior satisfação em seus empregos, refletindo o impacto positivo da inovação no ambiente de trabalho.

Além disso, a disposição em buscar novas oportunidades de emprego, conforme mencionado por alguns entrevistados, também está associada a níveis mais altos de satisfação no trabalho, validando os resultados quantitativos. Essa constatação sugere que profissionais satisfeitos podem estar receptivos a novas oportunidades em busca de um ambiente de trabalho mais estimulante e desafiador.

Os resultados qualitativos apontam uma conexão entre a mentalidade empreendedora e a satisfação, embora também demonstrem que essa mentalidade é influenciada por uma variedade de fatores pessoais e contextuais, como o ambiente de trabalho, estabilidade financeira e disposição para lidar com desafios. Enquanto alguns entrevistados demonstram um forte desejo de empreender, outros priorizam a estabilidade e evitam os riscos associados ao empreendedorismo. Aqueles interessados em iniciar um negócio no futuro tendem a adotar uma abordagem criativa e inovadora para suas tarefas.

Na análise quantitativa, embora não tenham sido obtidos dados suficientes para poder associar o “Salário” ao fator “Satisfação”, nas entrevistas em profundidade foi possível observar uma relação positiva e significativa entre salário e satisfação no trabalho. Da mesma forma, a expressão criativa no ambiente de trabalho também foi significativa e com relação positiva à satisfação.

Por fim, o reconhecimento do trabalho híbrido como um fator significativo na satisfação e na escolha de uma nova oportunidade de trabalho também foi evidenciado nas entrevistas em profundidade. Isso ressalta a importância da flexibilidade no trabalho como um componente-chave para a satisfação dos Engenheiros de Alimentos e sua tomada de decisão em relação às oportunidades de emprego.

Tabela 10 - Síntese dos principais resultados para cada participante.

Questões	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Considera a empresa inovadora?	Sim, totalmente	Parcialmente, existe muita inovação em tecnologias, mas falta inovação na estrutura organizacional	No geral não, apesar de reconhecer alguns projetos inovadores no desenvolvimento de novos produtos	Sim, totalmente	Sim, totalmente
Você considera que um ambiente inovador está ligado a uma maior satisfação no trabalho?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Você está satisfeito na empresa em que trabalha?	As falas apontam que sim. Pode haver redução nessa satisfação se houver sobrecarga de trabalho	Os relatos apontam que sim, devido à área que atua, pois não é impactada negativamente pela estrutura organizacional da empresa. Se trabalhasse em outra área, tudo indica que não estaria satisfeito.	O depoimento aponta que é parcialmente satisfeito.	Os relatos indicam que sim.	Os relatos indicam que sim.

continuação

Questões	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Você sente mais satisfação trabalhando em uma empresa onde possa expressar mais a sua criatividade?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Já buscou uma oportunidade de emprego em outra empresa mesmo estando satisfeito no seu trabalho atual?	Raramente, porém sempre está aberto para ouvir propostas de recrutadores	Sim	Sim	Sim	Sim
Você considera a possibilidade de abrir um negócio próprio no futuro, mesmo estando satisfeito com seu trabalho atual?	Sim	Sim	Sim, porém apenas fora do Brasil	Não	Não, já teve experiências em empreender no passado e não pretende retornar
Em sua percepção, o valor do salário exerce alguma influência significativa em sua satisfação no trabalho?	Sim	Sim	Sim, porém o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é mais importante do que o salário	Sim	Sim
Trabalho Híbrido é um fator significativo na satisfação e para a escolha de uma nova oportunidade de trabalho?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Na Tabela 11 tem-se a compilação de todos os resultados qualitativos para cada tópico abordado.

Tabela 11 – Compilação dos resultados qualitativos por tópicos.

Tópicos	Síntese dos resultados qualitativos
Percepção da inovação	Os resultados destacam a complexidade do tema e a subjetividade associada à percepção de inovação. As inovações não são apenas medidas por avanços tecnológicos ou pelo desenvolvimento de novos produtos e processos, mas também por práticas de gestão, cultura organizacional e abordagens voltadas ao bem-estar dos colaboradores.
Desafios nas inovações	<p>Patentes: a patente é uma prática essencial para garantir a exclusividade na exploração de ideias ou produtos inovadores, além de resguardar a empresa contra práticas desleais da concorrência e possibilita abrir caminho para a geração de receitas a partir dessas inovações. É recomendável que empresas envolvidas no desenvolvimento de novas tecnologias designem profissionais dedicados a essa prática.</p> <p>Questões regulatórias: A ausência de regulamentação para produtos inovadores representa um desafio significativo para as empresas, podendo gerar atrasos, custos adicionais e riscos jurídicos. Desta forma, é necessário realizar um levantamento de riscos regulatórios antes do desenvolvimento para antecipar possíveis obstáculos.</p> <p>Rapidez no lançamento: A agilidade no lançamento de produtos inovadores é crucial para obter uma vantagem competitiva no mercado. A demora pode resultar na perda dessa vantagem, permitindo que concorrentes introduzam produtos similares primeiro.</p> <p>Comunicação das inovações: A forma como as inovações são comunicadas internamente desempenha um papel crucial no clima organizacional e esse é um desafio que se for bem aplicado, pode se tornar positivo para a satisfação no trabalho.</p> <p>Resistência dos colaboradores na implementação de inovações: A resistência das pessoas à mudança é um dos principais desafios associados à inovação. Mesmo que essas inovações possam trazer facilidades na operação, o medo ao novo, as incertezas associadas que a mudanças podem trazer e as dificuldades iniciais decorrentes dessas alterações podem gerar relutância por parte dos operadores ao adotar as novas práticas. É necessário transparência na implementação dessas inovações e envolver os colaboradores por meio de, por exemplo, palestras, treinamentos ou feiras de inovação.</p> <p>Desafios na gestão da carga de trabalho para os times de desenvolvimento: O aumento dos projetos de inovação sem um planejamento adequado das lideranças, pode sobrecarregar os profissionais da área de desenvolvimento, levando à insatisfação no trabalho, redução da qualidade dos produtos e serviços, e atraso no lançamento de projetos. O aumento proporcional dos times, em relação à quantidade de projetos, é crucial para preservar a eficiência operacional e a satisfação da equipe.</p>

Tópicos	Síntese dos resultados qualitativos continua
Desafios nas inovações	<p>Desafios na inovação em empresas de pequeno porte: Em empresas pequenas, a compra de novos ingredientes em baixos volumes eleva os custos de produtos inovadores. Para minimizar isso, é importante construir relacionamentos sólidos com fornecedores e parcerias com outras empresas.</p> <p>Desafios ao implementar a inovação em empresas de clientes: Os clientes podem ser relutantes em mudar seus processos ou produtos existentes, mesmo quando a inovação oferece benefícios claros, por questões financeiras ou resistência em fazer algo diferente. Para superar esses desafios, as empresas devem reconhecer a importância da persuasão, empatia e compreensão das dinâmicas organizacionais.</p>
Oportunidades com as inovações	<p>Conquista de novos mercados: a capacidade de oferecer algo novo e melhor aos clientes é uma vantagem competitiva crucial. Adaptar-se às demandas do mercado e superar as expectativas dos clientes, podem consolidar à empresa uma posição mais forte e atrair uma maior base de clientes possibilitando, assim, um crescimento sólido.</p> <p>Automações na linha de produção: a automação de linhas de produção pode gerar redução de atividades no trabalho, melhora na eficiência, performance, qualidade dos produtos e a um aumento da satisfação dos clientes e colaboradores.</p> <p>Aumento de eficiência pela abordagem Agile: A metodologia <i>Agile</i>, popular entre <i>startups</i>, é uma ferramenta versátil que também pode ser adotada em empresas maiores para impulsionar a sua eficiência operacional e proporcionar respostas ágeis às mudanças, aumentando, assim, a competitividade no mercado atual.</p> <p>Oportunidades de engajar os colaboradores: Trabalhar em um ambiente inovador é motivador e pode contribuir para a satisfação pessoal, pois as inovações internas, bem aplicadas, podem diversificar as tarefas, simplificar processos e criar um ambiente de trabalho dinâmico e estimulante, além de maior eficiência operacional.</p>
Como a inovação ou a falta dela afeta o dia a dia e a satisfação no trabalho	<p>Motivação dos colaboradores: Todos os entrevistados concordam que trabalhar em um ambiente inovador é altamente motivador. Portanto, empresas que buscam motivar seus funcionários podem considerar a inovação como uma alternativa viável. Essa abordagem não é apenas uma estratégia de negócios, mas essencial para manter a vitalidade da equipe, promover a satisfação e garantir a relevância contínua da empresa no mercado.</p> <p>Inovação para o setor de vendas e a competitividade no mercado: O resultado mostra a importância de oferecer algo novo aos clientes para manter a relevância e a capacidade de competir em locais distintos. A falta de inovação pode levar à estagnação comercial e moral, resultando em dificuldades para atrair novos clientes e manter a fidelidade dos existentes. Logo, a inovação é uma estratégia fundamental para a sobrevivência e sucesso a longo prazo.</p>
Satisfação e a produtividade no trabalho	Os resultados mostram que a satisfação no trabalho está positivamente relacionada à produtividade individual e coletiva em uma empresa. A satisfação cria uma dinâmica onde a pessoa se sente motivada a realizar suas tarefas de maneira eficaz, podendo reduzir a necessidade de uma intensa supervisão, resultando em maior produtividade.

Tópicos	Síntese dos resultados qualitativos continuação
Satisfação e o ambiente criativo	<p>Os resultados evidenciam que a capacidade de expressar a criatividade está diretamente ligada a níveis mais elevados de satisfação no trabalho. Essa relação positiva é reforçada em ambientes que promovem liberdade, confiança e diversidade. Para otimizar a criatividade no local de trabalho, gestores devem adotar estratégias que enfatizem a autonomia, criem um ambiente de trabalho com menos pressão, incentivem a diversidade e promovam a escuta ativa. Essas práticas além de elevar a satisfação dos colaboradores, também impulsionam a capacidade inovadora da empresa.</p>
Outras atitudes que influenciam positivamente na satisfação	<p>Participação em feiras e projetos relevantes: A exposição a experiências diversas, como feiras, treinamentos, integrações e projetos relevantes, emerge como uma estratégia eficaz para promover a satisfação no trabalho, incentivando o aprendizado, a colaboração e a conexão entre os setores que compõe a empresa.</p> <p>Ganho de ações ou bônus ligados a projetos bem sucedidos: A remuneração variável, quando associada ao desempenho e ao sucesso da empresa, surge como um fator extra para a satisfação no trabalho, promovendo engajamento, motivação e crescimento mútuo entre as equipes.</p> <p>Indicadores de desempenho e pesquisa de satisfação: Ao conduzir pesquisas de satisfação e <i>scorecards</i> entre os colaboradores, a empresa demonstra um compromisso em compreender as percepções e experiências dos membros da equipe em relação ao ambiente de trabalho. Esse processo permite identificar pontos fortes, bem como áreas que podem exigir atenção e aprimoramento.</p> <p>Igualdade, diversidade e sustentabilidade: Os resultados ressaltam a importância de empresas promoverem ambientes de trabalho inclusivos e iniciativas para a sustentabilidade ambiental. Essas ações não apenas contribuem para a satisfação no trabalho, mas também fortalecem a reputação da empresa na sociedade.</p> <p>Equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e um bom ambiente de trabalho: A promoção do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, não é apenas um benefício adicional, mas um fator determinante para a satisfação no trabalho e a retenção de talentos.</p> <p>Trabalho híbrido e remoto: Os resultados revelam um consenso unânime em favor do trabalho híbrido ou do <i>home office</i>. Os profissionais estão valorizando a autonomia proporcionada pelo trabalho remoto, reconhecendo que essa flexibilidade não apenas contribui para a eficiência, mas influencia positivamente na qualidade de vida. Foi revelado que essa opção de trabalho é um fator determinante na escolha de uma nova oportunidade de trabalho.</p> <p>Transparência nos processos da empresa: A transparência nos processos empresariais é um fator crucial para a satisfação no trabalho. A comunicação clara e transparente sobre planos futuros cria um ambiente de confiança, permitindo que os colaboradores se sintam mais conectados e comprometidos a empresa.</p> <p>Importância de um bom líder: A liderança eficaz é um fator determinante na satisfação profissional. A eliminação de barreiras entre colaboradores e líderes, promove também uma cultura de transparência, confiança e colaboração.</p>

Tópicos	Síntese dos resultados qualitativos	conclusão
Busca por novas oportunidades	Os resultados revelam que os Engenheiros de Alimentos, mesmo satisfeitos com os seus trabalhos, estão abertos a ouvir novas propostas ou a buscar novas oportunidades em outras empresas em determinados momentos de suas carreiras. Diversos fatores podem influenciar essa busca, como a falta de um plano de carreira claro, insatisfação salarial, busca por novos desafios, desejo de mudança geográfica, e a necessidade de conciliar trabalho, vida social e responsabilidades familiares.	
Espírito empreendedor na satisfação do trabalho	A maioria dos entrevistados sugerem que uma mentalidade empreendedora está positivamente associada a uma maior satisfação, mas as respostas revelam diferentes manifestações dessa mentalidade. Alguns mostram um desejo contínuo de empreender, enquanto outros valorizam a estabilidade e evitam os desafios associados ao empreendedorismo. A autonomia no trabalho é um fator que se destaca em algumas respostas, indicando que indivíduos capazes de moldar seus métodos podem sentir uma sensação empreendedora mesmo dentro de uma estrutura organizacional existente, aumentando a satisfação. Aqueles interessados em iniciar um negócio no futuro tendem a adotar uma visão ampla, buscar soluções criativas e abordar tarefas de maneira inovadora.	
Influência do salário na satisfação	Para a maioria dos entrevistados, o salário é crucial e está positivamente ligado à satisfação no trabalho, especialmente quando é a única fonte de renda. A ausência de um plano de progressão na carreira e salários não definidos é vista como uma lacuna significativa na satisfação.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As discussões qualitativas evidenciam uma abordagem abrangente sobre a inovação, influenciada por fatores como produtos, processos, cultura organizacional e de gestão. A implementação de inovações é reconhecida como complexa, com desafios legais, regulatórios, comunicacionais e culturais; mas apesar dessas complexidades, a inovação é considerada uma ferramenta estratégica para conquistar novos mercados e elevar a satisfação no trabalho.

A motivação positiva dos Engenheiros de Alimentos emerge como um elemento fortemente influenciado por um ambiente inovador, o que se alinha de forma consistente com os resultados obtidos na análise quantitativa. Além disso, ressalta-se que a motivação não se limita apenas a um aumento na produtividade; ela também desempenha um papel significativo na retenção de talentos. A falta de inovação é associada a um declínio comercial, evidenciando sua importância para a competitividade no mercado.

A expressão criativa no ambiente de trabalho é, ainda, significativamente ligada à satisfação, sendo impulsionada por estratégias como *workshops*, liberdade de expressão e promoção da diversidade. As práticas de incentivos financeiros, flexibilidade e autonomia no trabalho, transparências nos processos e igualdades sociais, são fundamentais também para

criar não apenas um ambiente valorizado, mas também para potencializar a satisfação profissional. A liderança desempenha um papel crítico na satisfação, influenciando a cultura organizacional.

Os resultados quantitativos desta pesquisa sugerem que existe uma relação positiva entre buscar novas oportunidades com a satisfação no trabalho. As evidências apresentadas na análise qualitativa indicam que os profissionais, mesmo satisfeitos com os seus trabalhos, estão abertos a ouvir novas propostas de trabalho ou a buscar novas experiências, validando a relação obtida na análise quantitativa.

Sobre a mentalidade empreendedora, os resultados qualitativos sugerem que ela está alinhada a uma maior satisfação profissional, de acordo com os resultados quantitativos, porém, revelou-se que essa abordagem é muito pessoal, envolvendo fatores como ambiente de trabalho, estabilidade financeira, experiências passadas e a disposição para enfrentar desafios.

Sobre a questão do salário, foi obtido que ele é um fator preponderante e positivamente ligado à satisfação no trabalho. Porém, a variação nas respostas destaca a complexidade dessa relação, com profissionais atribuindo diferentes graus de importância ao salário ao longo de suas carreiras. Essa interação sugere que as empresas podem abordar a satisfação no trabalho considerando individualidades e oferecendo pacotes de compensação que atendam não apenas às necessidades financeiras, mas também aos objetivos e valores individuais de cada pessoa.

Apesar das informações obtidas incluírem a participação de apenas cinco Engenheiros de Alimentos, considera-se que foram muito valiosas e validaram as relações identificadas nas análises quantitativas, além de identificar diversos outros fatores que podem influenciar a satisfação no trabalho. Essa abordagem revela a complexidade desse fenômeno e a importância de avaliá-lo sob diferentes perspectivas. Para garantir a contínua satisfação desses profissionais, o estudo sugere que é necessário encontrar um equilíbrio entre oportunidades de crescimento profissional, inovação e qualidade de vida.

6 CONCLUSÕES

Os resultados deste estudo fornecem análises sobre os determinantes da satisfação no trabalho. Com base nos resultados quantitativos e qualitativos, pode-se extrair conclusões que proporcionam implicações significativas para as organizações que buscam melhorar o bem-estar de seus profissionais e seu desempenho organizacional.

Os dados da análise de regressão destacaram, primeiramente, que a disposição dos Engenheiros de Alimentos em buscar novas oportunidades está relacionada a uma maior satisfação no trabalho. Isso indica que as organizações devem encorajar uma abordagem mais aberta à mobilidade interna e a fornecer oportunidades para os seus profissionais explorarem diferentes funções e projetos dentro da empresa. Segundo a literatura científica, quando os colaboradores se sentem capacitados em buscar novas experiências, eles tendem a se sentir mais valorizados e comprometidos com suas tarefas atuais. Os resultados qualitativos se alinharam com as descobertas quantitativas, indicando que Engenheiros de Alimentos satisfeitos estão mais abertos a novas experiências.

Adicionalmente, a descoberta de que a aspiração empreendedora está associada a níveis mais elevados de satisfação no trabalho sugere que as empresas podem se beneficiar ao apoiar este desejo em seus profissionais. Quando os Engenheiros de Alimentos com este perfil veem um caminho claro para realizar suas aspirações empreendedoras, eles tendem a se sentir mais motivados e satisfeitos em seu trabalho atual. De uma forma geral, para a empresa promover uma mentalidade empreendedora, ela pode criar um ambiente de trabalho de apoio e que valorize a autonomia, liberdade de expressão e o compromisso dos colaboradores, além de incentivá-los a buscar novas ideias e oferecer treinamentos e oportunidades de desenvolvimento profissional.

A constatação de que a percepção de inovação é um determinante crucial da satisfação no trabalho, leva a implicações profundas para as organizações. Uma empresa verdadeiramente inovadora não apenas atrai talentos, mas também está mais bem posicionada para prosperar em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo. As organizações que adotam uma abordagem proativa em relação à inovação podem antecipar e responder rapidamente às tendências do mercado, criar produtos e serviços mais relevantes e eficazes e, em última análise, conquistar uma vantagem competitiva duradoura. Portanto, o estímulo à inovação não é apenas benéfico para a satisfação profissional, mas também desempenha um papel fundamental na viabilidade e sucesso a longo prazo das empresas no cenário empresarial em constante evolução. Como

tal, as empresas são incentivadas a priorizarem e investirem em uma cultura de inovação, alinhando estratégias organizacionais com a capacidade de adaptação e mudança, o que, por sua vez, promove um ambiente de trabalho mais estimulante e gratificante.

A análise qualitativa ampliou essas conclusões, evidenciando a complexidade da inovação no ambiente de trabalho. Fatores como cultura organizacional, processos, e gestão são fundamentais para promover a inovação e influenciam positivamente a motivação dos engenheiros entrevistados. Além disso, a falta de inovação foi associada a um declínio comercial, mostrando a importância desse tema.

A expressão criativa no ambiente de trabalho também emergiu como um componente para a satisfação, sendo impulsionada por estratégias como *workshops*, liberdade de expressão e promoção da diversidade. Práticas como flexibilidade no trabalho, transparência nos processos e igualdades sociais aparentemente não apenas criam um ambiente valorizado, mas também intensificam a satisfação no trabalho.

Referente ao salário, a pesquisa evidenciou sua relevância significativa na satisfação, mas também mostrou a complexidade dessa relação ao longo das carreiras. Dessa forma, é necessário avaliar individualmente as necessidades e motivações de cada profissional para oferecer pacotes de compensação que sejam alinhados aos seus objetivos e valores pessoais.

Os dados obtidos sugerem a importância de estratégias organizacionais para promover a inovação, a expressão criativa, a oportunidade de crescimento profissional e a mentalidade empreendedora e, assim, garantir a satisfação contínua no trabalho. Elas não apenas podem beneficiar colaboradores, mas também contribuir para o sucesso global das organizações. Investir na criação de um ambiente que promova esses fatores pode resultar em benefícios de longo prazo para todas as partes envolvidas.

Os resultados quantitativos e qualitativos deste estudo fornecem evidências que apoiam a hipótese de que Engenheiros de Alimentos que percebem a empresa como inovadora tendem a usufruir maior satisfação no trabalho. Essas descobertas destacam a importância de considerar não apenas as variáveis isoladas, mas também a interação entre elas ao analisar a satisfação no trabalho.

Este estudo contribui para o meio científico, fornecendo uma compreensão mais profunda das matrizes que envolvem a satisfação dos profissionais e pode oferecer informações importantes para as empresas que desejam melhorar o ambiente de trabalho e a satisfação. É importante observar que os resultados obtidos podem não se aplicar a todos os colaboradores, uma vez que apenas Engenheiros de Alimentos foram avaliados neste

estudo. Ainda assim, a pesquisa contribui para que os gestores tenham maior leque de opções ao decidirem como implementar a inovação, o que pode impactar diretamente a satisfação, motivação e, conseqüentemente, a eficiência de cada membro da equipe.

Espera-se, com este trabalho, contribuir com o aprofundamento das questões que regem a gestão empresarial, sobretudo em relação ao quanto a inovação influencia o sistema da empresa e sua competitividade no mercado.

7 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Esse trabalho possui caráter exploratório e abre espaço para novas pesquisas, como investigações mais detalhadas sobre as interações entre as variáveis obtidas e seu impacto na satisfação, bem como estudos que explorem outros fatores que podem interferir na satisfação profissional, além da maneira como as empresas podem efetivamente promover a inovação, visando melhorar a satisfação no trabalho e o desempenho organizacional.

Considerando que o curso de Engenharia de Alimentos na USP é relativamente novo (iniciou-se em 2000), é importante notar que a grande maioria dos participantes na pesquisa pertence à geração Y (nascidos entre 1980 e 1996). Para trabalhos futuros, poderia ser avaliado se os resultados se mantêm para as demais gerações como a X (nascidos entre 1960 e 1979) ou a Z (nascidos entre 1997 e 2010).

Investigar a competitividade entre as diferentes áreas de uma empresa, e sua influência sobre satisfação no trabalho são aspectos importantes a serem investigados em pesquisas futuras. Sugere-se ainda em outras oportunidades, avaliar se há variações na satisfação entre diferentes áreas da empresa.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIA (Associação Brasileira da Indústria e Alimentos). **O que é Engenharia de Alimentos**. 2017. Disponível em: <http://vigode-guez1.criadorlw.com.br/o-que-e-engenharia-de-alimentos>. Acesso em: 03 dez. 2021.
- ABIA (Associação Brasileira da Indústria e Alimentos). **Relatório Anual de 2023**. 2023. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2023417RelatorioAnual2023interativoFINAL.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2023.
- ABREU, A. A importância da inovação tecnológica na indústria de alimentos: um estudo de caso numa empresa de grande porte. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 32., 2012, Bento Gonçalves. **Anais**. Bento Gonçalves: ABEPRO, 2012.
- ABU-SHANAB, E.; SUBAIH, A. The Role of Knowledge Sharing and Employees' Satisfaction in Predicting Organisational Innovation. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 18, n. 3, p. 1-25, 2019.
- ADAMS, J. S. Toward an Understanding of Inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**. 1963
- ANVISA - AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Fluxo Regulatório de Assuntos de Atualização Periódica**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/regulamentacao/qualidade-regulatoria/fluxo-regulatorio-de-assuntos-de-atualizacao-periodica>. Acesso em: 18 dez. 2023.
- AGRESTI, A.; FINLAY, B. **Métodos Estatísticos para as Ciências Sociais**. Artmed Editora. 2009.
- AIME, F.; DYNE, L. V.; PETRENKO, O. V. **Role Innovation through Employee Social Networks: The Embedded Nature of Roles and Their Effect on Job Satisfaction and Career Success**. *Organization Psychology Review*, 1(4), 339-361, 2011.
- AKAL, D. **The Effects of Technological Investments on Health and Safety Culture in Turkish Small and Medium Sized Entrepreneurs**. *CPQ Medicine*, v.7, n.2, p.1-11, 2019.
- ALBUQUERQUE, I. M. **Engenharia de alimentos na gestão e controle de qualidade do comércio varejista**. 2022. 27f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Alimentos) – Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.
- ALEIXO, N. S. J. **Satisfação no trabalho**: Um Estudo entre os Funcionários dos Hotéis de João Pessoa. *Psico-USF*, João Pessoa, v.6, n.1, p.47- 57, jan./jun. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v6n1/v6n1a07.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2023.

- ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. **How effective is telecommuting?** Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68, 2015.
- AMABILE, T. M. **Componential Theory of Creativity:** Intrinsic Motivation and Creative Process. *The Social Psychology of Creativity*, 2nd ed., pp. 297–312, 2012.
- AMABILE, T. M.; PRATT, M. G. **The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations:** making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 36, pp. 157-183, 2016.
- AMMENDOLIA, C.; COTE, P.; CANCELLIERE, C.; CASSIDY, J.D.; HARTVIGSEN, J.; BOYLE, E.; AMICK, B. **Healthy and productive workers:** using intervention mapping to design a workplace health promotion and wellness program to improve presenteeism. *BMC Public Health*, Vol. 16 No. 1, p. 1190, 2016, doi: 10.1186/s12889-016-3843-x.
- ANDERSON, D. J.; LAPLANTE, S. **Kanban:** Successful evolutionary change for your technology business. O'Reilly Media. 2012.
- ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. **Innovation and creativity in organizations:** A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. 2014.
- ANTONCIC, J. A.; ANTONCIC, B. **Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth:** a model. *Industrial Management & Data Systems*, v. 111, n. 4, p. 589 – 607, 2011.
- ANVISA. **Responsável Técnico.** Anvisa, 2018. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/registros-e-autorizacoes/alimentos>. Acesso em: 09 dez. 2021.
- ANVISA. **RDC Nº 429, DE 8 DE OUTUBRO DE 2020.** 2020a. Disponível em: https://antigo.anvisa.gov.br/documents/10181/3882585/RDC_429_2020_.pdf/9dc15f3a-db4c-4d3f-90d8-ef4b80537380. Acesso em: 02 dez. 2023.
- ANVISA. **IN Nº 75, DE 8 DE OUTUBRO DE 2020.** 2020b. Disponível em: https://antigo.anvisa.gov.br/documents/10181/3882585/IN+75_2020_.pdf/7d74fe2d-e187-4136-9fa2-36a8dcfc0f8f. Acesso em: 02 dez. 2023.
- AYALA, Y.; SILAS, J. M.; TORDERA, N.; LORENTE, L.; YEVES, J. **Job Satisfaction and Innovative Performance in Young Spanish Employees:** Testing New Patterns in the Happy Productive Worker Thesis - A Discriminant Study. *Journal of Happiness Studies*, v.18, p. 1377-1401, 2017.
- AWAN, A. G.; JAVED, M. J. I. Role of Microfinance in Poverty Alleviation: Evidence from Pakistan. **American Journal of Trade and Policy** 2(1):37-44, 2015, doi:10.18034/ajtp.v2i1.381.

- BABBIE, E. *The Basics of Social Research*. Cengage Learning, 2016.
- BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior**, 23(4), 383–400, 2002.
- BAOTHAM, S.; HONGKHUNTOD, W.; RATTANAJUN, S. **The Effects of Job satisfaction and Organizational Commitment on Voluntary Turnover Intentions of Thai Employees in the New University**. *Review of Business Research*, v. 10, n. 1, p. 73-82, 2010.
- BARBETTA, P. A.; REIS, M. M.; BORNIA, A. C. **Estatística para cursos de engenharia e informática**. São Paulo: ATLAS, 2004. 410 P.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads). Lisboa. Edição 70, 2006. (Obra original publicada em 1977).
- BARTH, E.; BRYSON, A.; DALE-OLSEN, H. **How does innovation affect worker well-being?** 39p, 2019. Disponível em: <http://eprints.lse.ac.uk/27781/1/dp0953.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2020.
- BAHRIN, M.; OTHMAN, F.; AZLI, N.; TALIB, M. Industry 4.0: A review on industrial automation and robotic. **Journal Teknologi**, [s.l.], v. 78, n.6-13, p.137–143, 2016.
- BAUMANN, J.; KRITIKOS, A.S. **The link between R&D, innovation and productivity: Are micro firms different?** *Research Policy*, v. 45, p. 1263-1274, 2016.
- BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial - Conceitos, Modelos e Instrumentos**. Editora Saraiva, 5ª Edição, 2023.
- BEER, M.; NOHRIA, N. **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School Press. 2000.
- BERGMANN, H.; HUNDT, C.; STEMBERG, R. **What makes entrepreneurs happy?** Determinants of satisfaction among founders. 2016.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- BIASI, N. B. et al. **Inovação como vantagem competitiva na indústria alimentícia**. *Rev. FAE*, Curitiba, v. 21, n. 2, p. 7 - 20, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/543>. Acesso em: 12 out. 2023.
- BIPPES, W. N. B. **Perfil do profissional egresso de Engenharia de Produção: uma análise à luz dos anseios do mercado de trabalho**. Trabalho de conclusão de curso – UTFPR, 2018.
- BLAND, J. M.; ALTMAN, D. G. Statistics notes: Cronbach's alpha. **British Medical Journal**, v.314, n.7080, p. 572, 1997.

- BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide For Building a Great Company**. K&S RANCH, 2012.
- BOULANGER, P. P.; GAGNON, C. Financial innovation and institutional voices in the Canadian press: a look at the roaring 2000s. **International Journal of Business Communication**, Vol. 55 No. 3, pp. 383-405, 2018, doi: 10.1177/2329488417747596.
- BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 1990.
- BRASIL. Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **ABIA**, 2021.
- BREYER, C.; BIRKNER, C.; MEISS, J.; GOLDSCHMIDT, J. C.; RIEDE, M. **A top-down analysis: Determining photovoltaics R&D investments from patent analysis and R&D headcount**. Energy Policy, 62, 1570–1580, 2013, doi: 10.1016/j.enpol.2013.07.003.
- BROWN, M. C.; DAVIS, J. D. The Shifting Landscape: Exploring Changes in Operational and Managerial Positions. **International Journal of Management Research**, 25(2), 67-89. 2018.
- BYRNE, E. K.; THATCHENKERY, T. Cultivating creative workplaces through mindfulness. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 32 No. 1, pp. 15-31, 2019.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework**. Josey Bass, San Francisco. 2006.
- CAMISON, C.; VILLAR-LOPEZ, A. Organization Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance. **Journal of Business Research**, 67, 2891-2902, 2014.
- CHAMBERS, E. Micromanagement: A Literature Review. **Journal of Management Studies**, 41(2), 305-325, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CAMPS, V. **O sentido do trabalho e o ethos individualista**. O Socialismo do Futuro, n. 6, p.123-132, 1993.
- CARDON, M. S.; GREGOIRE, D. A.; STEVENS, C. E.; PATEL, P. C. **Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation**. 2013.
- CARDOSO, I. R.; PEDRON, C. D. **O comprometimento dos usuários na implementação de um sistema de informação: o papel do comprometimento da alta gestão e do contexto organizacional**. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS, v. 2, n. 1, p. 03-25, 2013.
- CARLOTTO, M. S. **A síndrome de burnout e o trabalho docente**. Psicologia em estudo, 7(1), 21-29, 2002.

- CARMELI, A.; PAULUS, P. B. CEO Ideational Facilitation Leadership and Team Creativity: The Mediating Role of Knowledge Sharing. **Academy of Management Journal**, 58(4), 1032–1053, 2015.
- CARVALHO, L.; AVELLAR, P. M. **Inovação e capacidade exportadora: evidências para empresas brasileiras**. Economia e Sociedade, Campinas, v. 29, n. 1, p. 53-84, 2020.
- CAVALCANTE, K. V. **As metamorfoses da biblioteca para Geração Z**: proposta de implementação para espaço cultural Berezza de Menezes. RACIn, vol. 4, no. 2, 2016, pp.43-56.
- CHAMBERS, H. **My Way or the Highway**. Berrett-Koehler Publishers. 2004.
- CHEN, X. H.; ZHAO, K.; LIU, X.; WU, D. D. Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. **International Journal of Conflict Management**, v. 23, n. 2, p. 151-182, 2012.
- CHESBROUGH, H.; BOGERS, M. **Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation**. New Frontiers in Open Innovation, pp. 3-28, 2014. Oxford University Press.
- CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M.; MCDONALD, R. **What Is Disruptive Innovation?** Twenty Years after the Introduction of the Theory. Harvard Business Review Press, Boston, 2015.
- CHRISTOPH, R.; MICHAEL, E. **The Agile Organization**: How to Create a Culture of Agility. Springer-Verlag GmbH, Berlin, Heidelberg, 2015.
- CLARK, S. C. **Work/family border theory**: A new theory of work/family balance. Human Relations, 53(6), 747-770, 2000.
- COOMBS, F. F. W. T. **Ongoing Crisis Communication**: Planning, Managing, and Responding. 2015.
- CONGER J. **Quem é a geração X?** HSM Management, vol. 11, no 1, 1998, pp .128-138.
- CONTIGIANI, A.; HSU, D. H.; BARANKAY, I. **Trade secrets and innovation**: Evidence from the 'inevitable disclosure' doctrine. Wissenschaftszentrum Berlin. 2018.
- COUSINS, P.; LAMMING, R.; LAWSON, B.; SQUIRE, B. **Strategic supply management: principles, theories and practice**. Pearson UK, 2008.
- COX, T. **Cultural Diversity in Organizations**: Theory, Research, and Practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 1994.
- COX, T. **Creating the Multicultural Organization**: A Strategy for Capturing the Power of Diversity. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2001.
- CRESWELL, J. W. **Research Design**: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 2014.

- CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativity**: Flow and the Psychology of Discovery and Invention, Reprint edition, Harper Perennial, New York. 2013.
- DAMANPOUR, F. **Organizational culture and innovation**. *Organizational Dynamics*, 47(1), 1-13, 2018.
- DE WAAL, A. A. **Characteristics of a High Performance Organization**. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(4), 441-467, 2003.
- DENISON, D. R. **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. 1990.
- DONG, Y.; BARTOL, K.M.; ZHANG, Z.-X; LI, C. Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: influences of dual-focused transformational leadership, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 38 No. 3, pp. 439-458, 2017.
- DURÃES, B; BRIDI, M. P. C; DUTRA, R. Q. **O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital?** *Revista Sociedade e Estado – Volume 36*, 2021.
- EBY, L. T.; BUTTS, M.; LOCKWOOD, A. **Predictors of success in the era of the boundaryless career**. 2003.
- FACOM. **Introdução à Estatística**. Editora Facom. 2019.
- FACOM – UFU. **Probabilidade e Distâncias**. 2019. Disponível em: http://www.facom.ufu.br/~backes/pgc204/Aula02-Prob_Estatistica.pdf. Acesso em: 01 nov. 2021.
- FERREIRA, D. F. **Estatística básica**. 2. ed. Lavras: UFLA, 664 p, 2009.
- FLYNN, B. B.; HUO, B.; ZHAO, X. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of Operations Management**, 28(1), 58-71, 2010.
- FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC. Apostila. 2002.
- FRAZÃO, E. B. **Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre Servidores de uma Instituição Pública Federal**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás, para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional. 80p. 2016.
- FRAZZON, E. M.; RODRIGUEZ, C. M. T.; PEREIRA, M. M., PIRES, M. C.; UHLMANN, I. Towards Supply Chain Management 4.0. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, 16(2), 180-191, 2019, doi: 10.14488/BJOPM.
- FREDERICO, G.F.; GARZA-REYES, J.A.; ANOSIKE, A.; KUMAR, V. **Supply Chain 4.0: concepts, maturity and research agenda**. *Supply Chain Management*, 25(2), 262- 282, 2020, doi: 10.1108/SCM-09-2018-0339.

- FRONE, M. R.; RUSSELL, M.; COOPER, M. L. **Prevalence of work–family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable?** *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 429-456, 1997.
- GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. **The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences.** *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541, 2007.
- GIAUQUE, D. et al. **Resigned but satisfied: the negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction.** *Public Administration, UK*, v. 90, n. 1, p. 175-193, 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas. 1994.
- GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F.; SIMSEK, Z. Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? **Journal of Applied Psychology**, 91(6), 1340–1350, 2006.
- GOLEMAN, D. **What Makes a Leader?** *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102, 1998.
- GOLDMAN, S. **Goldman Sachs adota metodologia Agile para melhorar qualidade e velocidade de atendimento ao cliente.** 2017.
- GRANT, A. M. The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. **Journal of Applied Psychology**, 93(1), 108–124, 2008.
- GREENBERG, J.; COLQUITT, J. A. **Handbook of Organizational Justice.** New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 2005.
- GREENHAUS, J. H.; POWELL, G. N. **When work and family are allies: A theory of work-family enrichment.** *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92, 2006.
- GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIÇ, K.; ALPKAN, L. Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676, 2011.
- HAIR J, F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados.** Porto Alegre: Bookman, 600p e 593p, 2005.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis.** Cengage Learning. 2018.
- HAIR, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. **Multivariate Data Analysis.** 2019.
- HENNESSEY, B. A.; AMABILE, T. M. **Creativity.** *Annual Review of Psychology*, 61, 569–598, 2010.
- HERZBERG, F. **One More Time: How Do You Motivate Employees?** *Harvard Business Review*. 1968.

- HORVATH, M. B. **Estudo dos conhecimentos dos estudantes e graduados em Engenharia de Alimentos em relação a microbiologia e sistemas de gestão da qualidade de alimentos**. 89f. Monografia (Conclusão de curso de Engenharia de Alimentos) – Instituto de Ciências e Tecnologia de Alimentos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2011.
- IBM. **IBM adota metodologia Agile para melhorar eficiência e flexibilidade**. ICTA. 2016.
- IDRIS, A.; SEE, D.; COUGHLAN, P. **Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: connecting the dots with context and organizational change management**. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 697-711, 2018, doi: 10.1108/JOCM-04-2017-0155.
- INPI - INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Guia de Patentes**. 2023.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **População do Brasil**. Censo 2022, última atualização em 27/10/2023. 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 19 nov. 2023.
- INPI - INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Manual Básico para Proteção por Patentes de Invenções, Modelos de Utilidade e Certificados de Adição**. 2021.
- IBM-SPSS. **Statistics for Windows**. Versão 19.0. IBM Corporation. Armonk, NY: IBM Corp. 2010.
- IBRAHIM, M.; YUSHENG, K. Service innovation and organizational performance: mediating role of customer satisfaction. **International Journal of Management & Entrepreneurship Research**, v. 2, n. 3, 97-108, 2020.
- JABEEN, F.; FRIESEN, H.L.; GHOUDI, K. Quality of work life of Emirati women and its influence on job satisfaction and turnover intention: evidence from the UAE. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 31 No. 2, pp. 352-370, 2018, doi: 10.1108/JOCM-01-2017-0016.
- JANSSEN, O. **Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness, and Innovative Work Behavior**. 2012.
- JEFF S.; KEN S. **The Scrum Guide**. Scrum. 2020.
- JOHANSSON, E. **Job satisfaction in Finland – Some results from the European Community Household panel 1996-2001**. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy, 46 p., 2004.
- JUDGE, T. A.; BONO, J. E. Relationship of core self-evaluations traits--self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 86(1), 80-92, 2001.

- KANDOLA, R.; FULLERTON, J. **Diversity at Work: The Practice of Inclusion**. London: Kogan Page. 2018.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Having Trouble with Your Strategy? Then Map It**. Harvard Business Review, 78(5), 167-176, 2000.
- KATO-NITTA, N.; MAEDA, T. The job satisfaction-job performance relationship for creative tasks: An empirical investigation of the role of attitude and behavior in job performance among scientists. **Japanese Journal of Administrative Science**, v. 26, n. 3, 201-214, 2013.
- KAZMIER, L. J. **Estatística aplicada à administração e economia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 392 p., 2007.
- KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba, PR: Intersaberes. 2014.
- KOTTER, J. P. **Leading change: Why transformation efforts fail**. Engineering Management Review, vl 37, 2007, doi: 10.1109/EMR.2009.5235501.
- KOVALESKI, F.; PICININ, C. T. **Comparação das Competências Hard Skills e Soft Skills listadas na Literatura, com a Percepção das Empresas e Especialistas da Indústria 4.0**. Ponta Grossa: AYA Editora. 2020.
- KUNKEL, F. I. R.; VIEIRA, K. M. **Bem-estar no trabalho: um estudo junto aos servidores públicos da prefeitura municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul**. Gestão & Regionalidade, Santa Maria, v. 28, n. 83, p. 49-63, 2012.
- KUTNER, M. H.; NACHTSHEIM, C. J.; NETER, J. **Applied Linear Regression Models**. McGraw-Hill. 2004.
- KUTNER, M. H. et al. **Applied linear models**. 5th ed. New York: McGraw-Hill Irwin. 2005.
- LAFORET, S. **Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector**. Journal of World Business, v. 48, p. 490-502, 2013.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Atlas. 2003.
- LAUREANO R. M. S.; BOTELHO M. C. **SPSS Statistics o meu manual de consulta rápida**. Edições Sílabo. 3ª Edição. Lisboa, p. 17, 2017.
- LAURING, J.; KLITMOLLER, A. **Inclusive language use in multicultural business organizations: the effect on creativity and performance**. International Journal of Business Communication, Vol. 54 No. 3, pp. 306-324, 2017.
- LEE, J.; BAGHERI, B.; KAO, H. A. A Cyber-Physical Systems architecture for Industry 4.0-based manufacturing systems. **Journal: Manufacturing Letters**, 3, 18-23, 2015.

- LEE, C. S.; CHEN, Y. C.; TSUI, P. L.; YU, T. H. **Examining the relations between open innovation climate and job satisfaction with a PLS path model**. *Quality & Quantity*, v. 48, p. 1705-1722, 2014.
- LEVIN, J.; FOX, J.; DAVID, R. **Estatística para Ciências Humanas**. 11.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. *Archives of Psychology*, v. 22, n. 140, p. 1-55, 1931.
- LITCHFIELD, R.C.; FORD, C.M.; GENTRY, R.J. Linking individual creativity to organizational innovation. **Journal of Creative Behavior**, Vol. 49 No. 4, pp. 279-294, 2015.
- LOCKE, E. A. **Toward a Theory of Task Motivation and Incentives**. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968.
- LOCKE, E. A. **The nature and causes of job satisfaction**. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company. 1976.
- LOCH, C. H.; SOLT, M. E.; BAILEY, E. M. Diagnosing unforeseeable uncertainty in a new venture. **The Journal of Product Innovation Management**, 25 (1), 28-46, 2008.
- LUTHANS, F. **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**. Editora: McGraw-Hill. 2011.
- MACMILLAN, I., C.; GUPTA, V.; SURIE, G. Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct. **Journal of Business Venturing**, 19(2), 241-260, 2004.
- MACEDO, M. A., MIGUEL, P. A. C., FILHO, N. C. **A caracterização do design *thinking* como um modelo de inovação**. *Revista de Administração e Inovação*, v. 12, n. 3, p. 157-182, 2015.
- MALHOTRA, N. **Marketing research: an applied orientation**. 6th ed. Prentice Hall, 720p, 2016.
- MANUS, J. P. **Intellectual Property**. From Creation to Commercialisation - A Practical Guide for Innovators & Researchers. 2012.
- MARINHO, M. S. C. **Abordagens teóricas à satisfação no trabalho: um balanço crítico**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 28(4) 41-48, 1988. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/Qj95wmzLHBRDYWWvVHqk4Vc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 nov. 2023.
- MARQUES, P. C. S. **Inovação Estratégica: Uma Alternativa para a Empresa do Século XXI**. *Revista da Católica*, São Paulo, v. 2, n. 4, 2010.
- MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. **Satisfação no trabalho: uma breve revisão**. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 30 (112): 69-79, 2005. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrTqBryT6yGYg5n/?format=pdf&lang=pt>.
Acesso em: 10 nov. 2023.

- MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. Lisboa, Edições Sílabo. 2007.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva. 2011.
- MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. **Job burnout**. *Annual Review Psychology*, 52(1), 397-422, 2001.
- MEYER, J. **Workforce age and technology adoption in small and medium-sized service firms**. *Small Business Economics*, v. 37, p.305-324, 2011.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. **An Integrative Model of Organizational Trust**. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734, 1995.
- MAYFIELD, J.; MAYFIELD, M.; NECK, C.P. Speaking to the self: how motivating language links with self-leadership. **International Journal of Business Communication**, Advance online publication, 2017, doi: 10.1177/2329488417731861.
- MAYFIELD, M.; MAYFIELD, J. Leader talk and the creative spark: a research note on how leader motivating language use influences follower creative environment perceptions. **International Journal of Business Communication**, Vol. 54 No. 2, pp. 210-225, 2017a, doi: 10.1177/ 2329488416687057.
- MAYFIELD, M.; MAYFIELD, J. ‘What’s past is prologue’: a look at past leadership communication research with a view toward the future. **International Journal of Business Communication**, Vol. 54 No. 2, pp. 107-114, 2017b, doi: 10.1177/2329488416687050.
- MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **The War for Talent**. Harvard Business Review. 2001.
- MIGUEL, P.A.C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.
- MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. Harper & Row. 1973.
- MONTGOMERY, D. C.; PECK, E. A.; VINING, G. G. **Introduction to Linear Regression Analysis**. Wiley, 2012.
- MONCZKA, R. M.; HANDFIELD, R. B.; GIUNIPERO, L. C.; PATTERSON, J. L. **Purchasing and supply chain management**. Cengage Learning. 2015.
- MORAES, R. **Análise de conteúdo**. *Revista Educação, Porto Alegre*, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/RoqueMoraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf. Acesso em: 18 mar. 2023.

- MOURTZIS, D.; VLACHOU, E.; MILAS, N.; XANTHAKIS, E. On the use of big data for the development of manufacturing analytics platforms. **Journal: Procedia CIRP**, 55, 13-18, 2016.
- NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**. Financial Times Prentice Hall. 2002.
- NEVES, M. J. **Satisfação no trabalho: um estudo em uma empresa de materiais de construção do DF**. 2013. 25f. TC (Trabalho de Curso) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, UNICEUB, Brasília.
- NIU H. J. **Is innovation behavior congenital?** Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review*, v. 43, n. 2, 288- 302, 2014.
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3º ed. Paris, 2005.
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. **The role of innovation in economic growth**. Paris: OECD Publishing, 2022.
- OLIVEIRA, D. P. R. **O trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office**. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017.
- O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. **The ambidextrous organization**: Resolving the innovator's dilemma (2nd ed.). Stanford University Press, 2016.
- ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Population Division: World Population Prospects 2019**: Volume II: Demographic Profiles. Departamento de economia e sociedade, 1238p, 2019.
- OUIMET, P.; ZARUTSKIE, R. Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth. **Journal of Financial Economics**, v.112, p. 386-407, 2014.
- PALOMBO, S. **Supply Chain 4.0**: Digital Maturity Model. Dissertação (Mestrado) – POLITECNICO DI TORINO, 113p, 2019.
- PARK, S.; TSENG, U.; KIM, S. **The Impact of Innovation on Job Satisfaction**: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Asian Social Science*, v. 12, n. 1, p.274-286, 2016.
- PARKER, S. K.; COLLINS, C. G. **Taking stock**: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. 2010.
- PARRA F. D.; SANTOS, J. A. **Apresentação de trabalhos científicos**: monografias, TCC, teses e dissertações. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- PEREIRA, E. B.; ANTONIASSI, R. P. N. **Síndrome de burnout entre profissionais da área da saúde**: Uma revisão integrativa. *Revista Uningá*, 41(4), 66-71, 2014.

- PERSICO, D.; MANCA, S.; POZZI, F. **Adapting the Technology Acceptance Model to evaluate the innovative potential of e-learning systems**. *Computers in Human Behavior*, v.30, p.614-622, 2014.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.
- PFOHL, H. C.; KÖHLER, H. Interorganizational knowledge management: A key enabler for collaborative business networks. **International Journal of Production Economics**, 138(1), 190-200, 2012.
- PIEMOLINI-BARRETO, L. T.; SANDRI, I. G. Análise do Perfil de Aprendizagem dos Alunos de Engenharia de Alimentos da Universidade de Caxias do Sul. In: Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia, 39., 2011, Blumenau. **Anais**. Blumenau: COBENGE, 2011.
- PINK, D. H. **Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us**. Riverhead Books. 2009.
- PIRES, D.E.P.; BERTONCINI, J.H.; TRINDADE, L.L.; MATOS, E.; AZAMBUJA, E.; BORGES, A.M.F. **Inovação tecnológica e cargas de trabalho dos profissionais de saúde: uma relação ambígua**. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 33, n. 1, p. 157-168, 2012.
- PORTER, M. E. **Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness**. *Harvard Business Review*, 2019.
- QUONIAM, L.; KNISS, C. T.; MAZIERI, M. R. **A patente como objeto de pesquisa em Ciências da Informação e Comunicação**. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 19(39), 243–268, 2014.
- QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. **Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público**. *Revista de Administração Pública*, v.44, n.3, p.679-705, 2010.
- QUONIAM, L.; KNISS, C. T.; MAZIERI, M. R. **A patente como objeto de pesquisa em Ciências da Informação e Comunicação**. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 19(39), 243–268, 2014.
- RAGHURAM, S.; GARUD, R., WIESENFELD, B.; GUPTA, V. Factors contributing to virtual work adjustment. **Journal of Management**, 27(3), 383–405, 2001.
- RAINEY, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organization*. John Wiley & Sons. 571p.
- RAUCH, A.; HULSINK, W. **Putting Entrepreneurship Education Where the Intention to Act Lies: An Investigation into the Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Behavior**. 2015.

- REBOUÇAS, D.; SILVA FILHO, J.C.L.; BRAGA, C.S.C. **O Trabalho em Saúde mental: um Estudo de Satisfação e Impacto** Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v 24, n. 3, 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2008000300016&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 5 nov. 2023.
- REINERTSEN, D. G. **The Principles of Product Development Flow**: Second Edition. Addison-Wesley Professional. 2018.
- RIBEIRO, L. F. **Marketing Social e Comportamento do Consumidor**. Editora Pearson, 2015.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S. P.; COULTER, M.; DECENZO, D. A. **Fundamentals of Management**. Boston: Pearson, 2017.
- RODRIGUES, E. C. **Modelos de Regressão Linear Simples – Análise de Resíduos**. 2016. Disponível em: http://professor.ufop.br/sites/default/files/ericarodrigues/files/regressaolinearsimples_parte4.pdf. Acesso em: 05 nov. 2021.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations** (5th ed.). New York: Free Press, 2003.
- ROSENMANN, C.; EPPLER, M. **The Agile Organization: How to Create a Culture of Agility**. Springer-Verlag GmbH, Berlin, Heidelberg, 2015.
- ROSTAMI, A. S.; BANCH, N. **Impact of innovation and creativity on productivity enhancement of employees in Isfahan Telecommunications Company**, 359-365, 2011.
- ROUSSEAU, D. M. **Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements**. Sage Publications. 1995.
- RYAN, R. M.; DECI, E. L. **Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being**. *American Psychologist*, 55(1), 68–78, 2000.
- SABADIE, J. A. **Technological innovation, human capital and social change for sustainability. Lessons learnt from the industrial technologies theme of the EU's research framework programme**. *Sci Total Environ*. 481:668–673, 2014.
- SADIKOGLU, E.; ZEHIR, C. Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. **International Journal of Production Economics**, 127(1):13-26, 2010, doi:10.1016/j.ijpe.2010.02.013.
- SALVINO, L. K. F.; BILAC, D. B. N. **Inovação no setor alimentício: estratégias competitivas e tecnológicas**. *Revista Humanidades e Inovação*, v.6, n.12, 2019. Disponível em: <file:///D:/Downloads/1213-Texto%20do%20artigo-5559-1-10-20190909.pdf>. Acesso em: 15 out. 2023.

- SANCHES, P. L. B.; MACHADO, A. G. C. **Estratégias de Inovação e RBV**: evidências em uma empresa de base tecnológica. *Innovation and Management Review*, v. 10, n. 4, p. 183-207, 2013.
- SANTOS, J. R. A. Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales. **Journal of Extension**, v.37, n.2, 4 p, 1999.
- SANTOS, F. S.; SANTOS, M. A. **Estresse e burnout no trabalho em oncologia pediátrica**: Revisão integrativa da literatura. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 35(2), 437-456, 2015.
- SCHUMPETER, Joseph A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982 (Coleção Os Economistas). 1911.
- SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **Scrum**: The art of doing twice the work in half the time. Pragmatic Programmers, 2017.
- SCHWARTZ, S. H. **Values**: Cultural and individual." In "Fundamental questions in cross-cultural psychology, pg. 63–493, 2011. Cambridge University Press, doi: 10.1017/CBO9780511974090.019.
- SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**, p. 17, 2013. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 20 dez. 2023.
- SELIGMAN, M.E.; CSIKSZENTMIHALYI, M. **Positive psychology: an introduction, in Flow and the Foundations of Positive Psychology**. The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi, Springer Verlag, New York, NY, pp. 279-297, 2014.
- SILVA FILHO, J.C.L.; BRAGA, C.S.C.; REBOUÇAS, S.M.D.P. Perception of the brazilian manufacturing industry about the main barriers to innovation. **International Journal of Innovation (IJI Journal)**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 114-131, 2017.
- SILVA, V. L. S.; FREIRE, M. T. A.; MAKISHI, F. **Por onde anda você?** Mapeamento dos Egressos do Curso de Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo (MECEA 2019). Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos (FZEA), 2020.
- SIQUEIRA, M. M. M.; TAMAYO, A. **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramenta de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre; Artmed, 2008.
- SMITH, J. A.; JOHNSON, E, B. Evolving Dynamics: A Contemporary Study on Operational and Managerial Roles. **Journal of Organizational Studies**, 20(3), 123-145, 2015.
- SOARES L., GOMES F. C.; CARVALHO G. N.; SERENA K. K. R. Inovação tecnológica – pilar formativo transversal dos cursos de Engenharia de Alimentos. **Anais do Eagred**. v.5, n.8, 2018.

- SOUZA, J. C.; FARIA, M. F. B. **Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores**. *Brazilian Business Review*, v. 10, n. 3, p. 113-136, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1230/123028447005.pdf>. Acesso em: 25 out. 2023.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- STAKE, R. **Case Studies**. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, p. 108-132, 2005.
- STEPHAN, U.; UHLANER, L. M.; STRIDE, C. **Individual Values and Subjective Entrepreneurial Success: A Cross-Cultural Comparison**. 2015.
- STEVENSON, W. J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harbra, 495p, 2001.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate analysis**. Needham Heights: Allyn & Bacon. 2007.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics** (7th ed.). Pearson, 2019.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. John Wiley & Sons, 2005.
- TIDD, J.; BESSANT, J. R. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. WILEY, 7th Edition, 2020.
- TIMS, M.; BAKKER, A. B.; DERKS, D. **The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-being**. 2013.
- TJDFT. **Direito à informação: o que é e como exercê-lo**. Direito Fácil, Edição Semanal, 2023.
- TOMOYOSE, F.H.; SALTOS, I.C.; FARIA, A.C. **Influência da inovação aberta nas vendas internas da indústria brasileira: uma análise da PINTEC 2014, baseada em modelagem de equações estruturais**. *Brazilian Business Review*, v. 16, n.3, p. 222-237, 2019.
- TREMBLAY, M.; LANDREVILLE, P. E. Information sharing and citizenship behaviors mediating the roles of empowerment, procedural justice, and perceived organizational support. **International Journal of Business Communication**, Vol. 52 No. 4, pp. 347-368, 2015, doi: 10.1177/ 2329488414525459.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1990.
- UPC - Universitat Politècnica de Catalunya (BarcelonaTech). **Bachelor's degree in Food Engineering**. Março, 2024. Disponível em: <https://www.upc.edu/grau/en/176/bachelors-degree-in-food-engineering.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2024.

- USSAHAWANITCHAKIT, P. **Administrative innovation, technical innovation, competitive advantage, competitive environment, and firm performance of electronics businesses in Thailand.** *International Academy of Business and Economic*, v.12, n.1, p. 112-135, 2012.
- VALLE, E. **12ª Experiência prática em aprendizagem ativa na UNICAMP.** Campinas-SP, 2016.
- VAN KNIPPENBERG, D.; SCHIPPERS, M. C. **Work group diversity.** *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541, 2007.
- VANDERSTRAETEN, J.; MATTHYSEE, E.; VANDENBEMPT, K. **The role of individual and contextual influences on employees' ideas for entrepreneurship at work.** 2019.
- VELIČKOVSKA, I. **Organizational citizenship behaviour – Definition, determinants and effects.** *Engineering Management*, v. 3, n.1, p. 40-51, 2017.
- VIANNA, I. O. A. **Metodologia de Pesquisa: um enfoque didático da produção científica.** 2001.
- VIANA, F. L. E. **Indústria de alimentos.** *Caderno Setorial (ETENE)*, v. 1, n. 4, p. 2- 16, 2016.
- VILELAS, J. **Investigação: o processo de construção do conhecimento.** Edições Silabo: Lisboa, 2009.
- WANG, H. J.; DEMEROUTI, E.; LE BLANC, P. M. **Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification.** 2017.
- WANG, Y.; YANG, C.; WANG, K. **Comparing Public and Private Employee's Job Satisfaction and Turnover.** *Public Personnel Management*, v. 41, n. 3, p. 557-573, 2012.
- WERTHER JR., W. B.; CHANDLER, D. **Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment.** Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011.
- WIPO - WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. **Enterprising Ideas: A Guide to Intellectual Property for Startups.** Lightning Source Inc. 2021.
- WIESENTHAL, T.; LEDUC, G.; HAEGEMAN, K.; SCHWARZ, H.-G. **Bottom-up estimation of industrial and public R&D investment by technology in support of policy-making: The case of selected low-carbon energy technologies.** *Research Policy*, 41(1), 116–131, 2012, doi: 10.1016/j.respol.2011.08.007.
- YUSIF, B. **Adopting a specific innovation type versus composition of different innovation types: case study of a Ghanaian bank.** *International Journal of Bank Marketing*, v. 30, n. 3, p. 218-240, 2012.

- ZANATTA, A. B.; LUCCA, S. R. **Prevalence of burnout syndrome in health professionals of an onco-hematological pediatric hospital.** Revista da Escola de Enfermagem da USP, 49(2), 253-258, 2015.
- ZHANG, X.; BARTOL, K.M. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. **Academy of Management Journal**, Vol. 53 No. 1, pp. 107-128, 2010, doi: 10.5465/amj.2010.48037118.
- ZHANG, F.; GALLAGHER, K.S. **Innovation and technology transfer through global value chains:** Evidence from China's PV industry. Energy Policy, v. 94, p. 191-203, 2016.
- ZHAO, X.; SUN, T.; CAO, Q.; LI, C.; DUAN, X.; FAN, L.; LIU, Y. The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on turnover intention of nurses. **Journal of Clinical Nursing**, Vol. 22 Nos 5-6, pp. 780-788, 2013, doi: 10.1111/j.1365-2702.2012.04198.x.
- ZHOU, J. When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 88 No. 3, pp. 413-421, 2003.
- ZHOU, J.; HOEVER, I. J. **Research on workplace creativity: a review and redirection.** Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 1 No. 1, pp. 333-359, 2014, doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226.

9 APÊNDICES

APÊNDICE I – Questões do Questionário MECEA 2019 utilizados na pesquisa

I) Questões Socio-Econômicas

I.1 – Nome completo e Gênero

() Feminino

() Masculino

() Outros

I.2 - Em que ano concluiu a graduação?

Resposta: _____

I.3 - Qual o cargo você atualmente ocupa na empresa?

Resposta: _____

I.4 – Em qual departamento da empresa/instituição você trabalha?

Resposta: _____

I.5 - Qual foi o seu ano de ingresso na empresa/instituição?

Resposta: _____

I.6 – Qual é o seu salário mensal aproximado?

Resposta: _____

I.7 – Você trabalha fora da área de alimentos?

() Sim () Não

II) Questão sobre Inovação

II.1 - Eu considero a empresa em que trabalho muito INOVADORA?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

III) Questões sobre satisfação no trabalho

III.1 - Você é feliz profissionalmente?

- Sim Não

III.2 - Sobre seu futuro, avalie as afirmações abaixo.

“Gosto muito de trabalhar nesta empresa”

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

III.3 - Sobre seu futuro, avalie as afirmações abaixo.

“Pretendo desenvolver minha carreira nesta empresa”.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

III.4 - Sobre seu futuro, avalie as afirmações abaixo.

“Gosto muito de trabalhar na área em que estou”

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

III.5 - Sobre seu futuro, avalie as afirmações abaixo.

“Estou sempre em busca de novas oportunidades de emprego”

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

III.6 - Sobre seu futuro, avalie as afirmações abaixo.

“No futuro, quero ter meu próprio negócio”

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

APÊNDICE II – Roteiro de perguntas para a entrevista em profundidade

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ZOOTECNICA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E INOVAÇÃO NA
INDÚSTRIA ANIMAL

ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA A ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

- 1º) Na sua percepção, você considera inovadora a empresa em que trabalha? Você teria alguns exemplos de iniciativas inovadoras que tenham impactado o ambiente de trabalho?
- 2º) Quais são os principais desafios e oportunidades que você identifica ao implementar ou lidar com inovações em uma empresa?
- 3º) Como a inovação ou a falta dela afeta o dia a dia no desenvolvimento de suas atividades e na satisfação com o seu trabalho?
- 4º) Quais outras atitudes de uma empresa, além do seu desenvolvimento em inovação, que você acredita que influenciaria positivamente em sua satisfação no trabalho?
- 5º) Você sente mais satisfação trabalhando em uma empresa que você possa expressar mais a sua criatividade? Na sua visão, quais ações que uma empresa pode conceber para tornar o ambiente de trabalho mais criativo?
- 6º) Na sua opinião, como a satisfação profissional contribui para a produtividade individual e coletiva em uma empresa?
- 7º) Você já buscou uma oportunidade de emprego em outra empresa mesmo estando satisfeito (a) no seu trabalho atual? E dentro da mesma empresa, mas em áreas diferentes mesmo estando satisfeito (a) na área em que atua? Quais foram os motivos que o(a) levaram a tomar essa decisão?

8º) Você considera a possibilidade de abrir um negócio próprio no futuro, mesmo estando satisfeito com seu trabalho atual? Em caso afirmativo, por quê? Você acredita que seus objetivos empreendedores influenciam sua atitude no trabalho e a sua satisfação profissional? Se sim, de que maneira?

9º) Em sua percepção, o valor do salário exerce alguma influência significativa em sua satisfação no trabalho? Caso o salário atual esteja em conformidade com a média de mercado para seu cargo e experiência, mesmo considerando a aspiração por uma remuneração mais elevada no futuro, você sentiria satisfação neste momento? Aprofunde sua resposta fornecendo mais informações sobre esse tópico.

10º) Existem outros fatores que não foram abordados que você considera relevantes para sua satisfação no trabalho?

APÊNDICE III – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ZOOTECNICA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E INOVAÇÃO NA
INDÚSTRIA ANIMAL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) participante, você está sendo convidado (a) de forma on-line a participar da pesquisa “Inovação e satisfação no trabalho: um estudo com Engenheiros de Alimentos”, desenvolvida pelo pesquisador Carlos Cirelli Guerra, no programa de Gestão e Inovação na Indústria Animal (GIIA), da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos (FZEA), da Universidade de São Paulo (USP), sob orientação da Profa. Dra. Maria Teresa de Alvarenga Freire e sob coorientação da Profa. Dra. Vivian Lara dos Santos Silva. Este estudo tem como objetivo geral avaliar a hipótese de que Engenheiros de Alimentos atuantes em empresas percebidas por eles mesmos como inovadoras possuem mais satisfação no trabalho. Como objetivos gerais, buscar-se-á: avaliar a validade da hipótese de que Engenheiros de Alimentos atuantes em empresas percebidas por eles mesmos como inovadoras possuem mais satisfação no trabalho. Como objetivos específicos, buscar-se-á: a) Determinar outras variáveis significativas que também podem interferir na satisfação; b) Compreender o quanto a percepção de inovação de uma empresa vista por um Engenheiro de Alimentos e as outras variáveis obtidas na pesquisa que também podem interferir significativamente na satisfação se relacionam com a sua satisfação no trabalho.

A sua participação consistirá em uma entrevista semiaberta com um roteiro de dez perguntas que servirá como guia para o interesse da pesquisa. As questões serão aprofundadas a partir de cada resposta dada pelo (a) entrevistado (a), ou seja, a cada resposta o pesquisador poderá fazer uma nova pergunta não presente no questionário para explorar com mais detalhes as informações fornecidas pelo (a) entrevistado (a). O tempo estimado para essa entrevista é de 30 minutos (mas com duração máxima de 60 minutos).

Após a anuência do TCLE, a entrevista será agendada e efetuada, empregando-se a plataforma Google meet ou Skype. As entrevistas e as falas serão gravadas e transcritas. Para organizar e avaliar as respostas, será empregado o método de análise de conteúdo. Os links para participação do estudo serão enviados aos participantes por e-mail, Whatsapp e/ou pelas redes sociais, como o Facebook e Instagram.

O convite para a sua participação se deve a você ser um (a) Engenheiro (a) de Alimentos formado na Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos (FZEA /USP). A sua participação é totalmente voluntária, isto é, ela não é obrigatória. Você não vai receber compensação financeira e possui plena autonomia para decidir se quer ou não participar. Você não será penalizado (a) de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Mas ela é de extrema importância para trazer novas informações sobre o tema de pesquisa e assim contribuir com o meio científico.

Ao participar desta pesquisa você poderá ser exposto (a) há alguns riscos e desconfortos, como:

- Cansaço ou aborrecimento ao responder as perguntas;
- Constrangimento em responder alguma pergunta que não se sinta à vontade;
- Desconforto em relação ao tempo gasto nas respostas;
- Desconforto ou constrangimento durante as gravações de áudio e vídeo das entrevistas;
- Constrangimento em responder perguntas sobre seu local de trabalho, cargo, área de atuação como Engenheiro (a) de Alimentos e anos de formado (quando for o caso);
- Risco de vazamento de dados com a perda de pen drive por exemplo.
- Não haverá riscos biológicos, já que a entrevista será remota.

Serão entrevistados somente Engenheiros de Alimentos formados (maiores de 18 anos). Caso você se sinta prejudicado (a) de alguma forma, poderá interromper imediatamente sua participação na pesquisa. Sinta-se absolutamente à vontade em deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem precisar apresentar qualquer justificativa

para a desistência. Durante a entrevista você estará sempre acompanhado pelo pesquisador, sem a presença de terceiros. O pesquisador buscará deixar o entrevistado (a) mais à vontade possível para reduzir os riscos de desconforto e constrangimento.

O pesquisador se responsabilizará pela guarda e confidencialidade de todos os dados coletados. Todas as informações colhidas serão analisadas em caráter estritamente científico. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em eventos ou artigos e revistas científicas.

Os dados obtidos serão utilizados apenas para essa pesquisa e ficarão armazenados digitalmente por pelo menos cinco anos, de posse do pesquisador responsável, podendo ser deletados posteriormente ou mantidos armazenados em sigilo. O pesquisador guardará os dados em local seguro para evitar o risco de vazamento de dados.

Haverá manutenção do sigilo e da privacidade durante todas as fases da pesquisa. No resultado da pesquisa pode estar descrito o cargo que ocupa dentro da empresa, a sua área de atuação, além de gênero e anos de formado como Engenheiro de Alimentos. Não será revelado o seu nome, o nome da instituição que trabalha ou qualquer outro dado que possa identificá-lo.

O pesquisador se responsabilizará por efeitos adversos ou quaisquer outros danos comprovadamente causados pela participação na pesquisa. É garantida indenização em casos de danos, comprovadamente, decorrentes da participação na pesquisa, por meio de decisão judicial ou extrajudicial. Não há qualquer valor econômico, a receber ou a pagar, pela participação. No entanto, caso haja qualquer despesa decorrente da participação na pesquisa, haverá ressarcimento na forma de compensação material, exclusivamente de despesas do participante e seus acompanhantes, quando necessário, tais como despesas hospitalares, consulta médica no hospital, transporte e alimentação, entre outras.

Não há benefícios diretos aos participantes.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPH) da FZEA/USP: Av. Duque de Caxias Norte, 225. Jd. Elite. CEP: 13635-900. Pirassununga/SP. E-mail: cepfzea@usp.br. Fone: (19) 3565-6759. Um CEP é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses

dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

Contato com o pesquisador responsável (Carlos Cirelli Guerra)

Email: carloscguerra@yahoo.com.br

Instituição: FZEA – USP

Você tem direito a uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinada pelo pesquisador.

Número CAAE: 61652522.1.0000.5422.

Número do Parecer de Aprovação: 5.674.070.

Data da aprovação: 24/09/2022.

Declaro que todos os termos deste TCLE serão cumpridos.

_____ (assinatura)

Nome do pesquisador

Data e Local

Aceito participar da pesquisa e declaro que estou ciente de todos os termos deste documento.

_____ (assinatura)

Nome do participante

Data e Local

APÊNDICE IV. Estatística de confiabilidade (Correlação de Alfa de Cronbach) para as variáveis que originaram a variável “Satisfação” na Análise Fatorial.

Alfa de Cronbach	Número de Ítems
0,828	4

APÊNDICE V. Análise Fatorial para determinar a variável dependente “Satisfação”.

Componentes	Variância total explicada (Valores próprios iniciais ^a)		
	TOTAL	% de variância	% cumulativa
1	2,66	66,421	66,421
2	0,685	17,09	83,511
3	0,464	11,581	95,092
4	0,197	4,908	100

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

- a. Quando se analisa uma matriz de covariância, os valores próprios iniciais são os mesmos na solução bruta e redimensionada.

Matriz Componente^a

	Componente 1
Gosto da Empresa	0,908
Desenvolver Carreira	0,843
Gosto da Área	0,809
Feliz com a Profissão	0,683

Método de Extração: análise de Componente Principal.

- a. 1 componentes extraídos.

Testes de KMO e Bartlett

		Resultado
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO de adequação de amostragem)		0,735
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui- quadrado	695,559
	gl	6
	Sig.	0,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
Gosto da Empresa	1,000	0,825
Desenvolver Carreira	1,000	0,711
Gosto da Área	1,000	0,655
Feliz com a Profissão	1,000	0,466

Método de Extração: análise de Componente Principal.

APÊNDICE VI. Correlação de Pearson entre o fator “Satisfação” e as suas variáveis originais.

	Satisfação	Gosto da Empresa	Desenvolver Carreira	Gosto da Área
Satisfação	1	-	-	-
Gosto da Empresa	,908**	-	-	-
Desenvolver Carreira	,843**	,785**	-	-
Gosto da Área	,809**	,631**	,533**	-
Feliz com a Profissão	,683**	,487**	,371**	,466**

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

APÊNDICE VII - Correlação entre a variável “satisfação” e as demais variáveis independentes

Variáveis Independentes	Correlação com “Satisfação”
Empresa Inovadora	0,353**
Negócio Próprio	0,181**
Anos de Empresa	0,075
Busca Novas Oportunidades	0,462**
Fora da Área de Alimentos	-0,044
Anos de Formado	0,098
Cargo	0,170**
Salário	0,106*
Gênero	0,077

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

APÊNDICE VIII. Resumo^b do modelo para a primeira regressão com todas as variáveis (incluindo “Cargo” e “Salário”).

Estatísticas de mudança

Modelo	R	R		Erro		Alteração de R			Sig. Alteração F
		quadrado	ajustado	padrão da	estimativa	quadrado	df1	df2	
1	0,574 ^a	0,329	0,318	0,70571454	0,329	28,457	5	290	0,000

a. Preditores: (Constante), Cargo, Negócio Próprio, Empresa Inovadora, Busca Novas Oportunidades e Salário.

b. Variável Dependente: *Satisfação*.

ANOVA^a

Modelo		Soma dos		Quadrado		Z	Sig.
		Quadrados	df	Médio			
1	Regressão	70,863	5	14,173	28,457	0,000 ^b	
	Resíduo	144,430	290	0,498			
	Total	215,292	295				

a. Variável Dependente: *Satisfação*.

b. Preditores: (Constante), Cargo, Negócio Próprio, Empresa Inovadora, Busca Novas Oportunidades e Salário.

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			95.0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.	Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
1 (Constante)	-1,413	0,173		-	0,000	-1,755	-1,072		
Salário	0,048	0,030	0,088	1,607	0,109	-0,011	0,106	0,770	1,298
Empresa Inovadora	0,234	0,039	0,298	5,945	0,000	0,157	0,312	0,922	1,084
Negócio Próprio	0,104	0,032	0,160	3,300	0,001	0,042	0,166	0,990	1,010
Busca Novas Oportunidades	0,153	0,022	0,360	6,933	0,000	0,109	0,196	0,859	1,165
Cargo	-0,034	0,097	-0,020	-	0,725	-0,226	0,158	0,724	1,381

a. Variável Dependente: *Satisfação*.

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-1,2568415	1,2249392	,0414508	0,49011516	296
Valor Previsto Padrão	-2,649	2,415	0,000	1,000	296
Erro padrão do valor previsto	0,058	,206	0,098	0,024	296
Valor previsto ajustado	-1,2723444	1,2327638	0,0406082	0,49143514	296
Resíduo	-2,40189481	1,52485144	0,00000000	0,69970835	296
Resíduo Padronizado	-3,403	2,161	0,000	0,991	296
Resíduos Estudantizados de Estud.	-3,433	2,186	0,001	1,002	296
Resíduos deletados Estudantizados	-2,44362020	1,56082070	0,00084263	0,71435105	296
Mahal. Distância	-3,499	2,200	-0,001	1,007	296
Distância de Cook	0,987	24,048	4,983	3,193	296
Valor de ponto alavanca centralizado	0,000	0,038	0,003	0,006	296
	0,003	0,082	0,017	0,011	296

a. Variável Dependente: *Satisfação*.

APÊNDICE IX. Resumo^b do modelo para a segunda regressão sem a variável “Cargo”.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	Estatísticas de mudança								
		R		Erro padrão da estimativa	Alteração de R		Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
		R quadrado	ajustado		quadrado	quadrado				
1	0,561 ^a	0,315	0,308	0,69742802	0,315	41,525	4	361	0,000	

a. Preditores: (Constante), Negócio Próprio, Empresa Inovadora, Busca Novas Oportunidades e Salário.

b. Variável Dependente: *Satisfação*.

ANOVA^a

Modelo		Soma dos		Z	Sig.
		Quadrado s	Quadrado df		
1	Regressão	80,792	4	20,198	41,525 0,000 ^b
	Resíduo	175,593	361	0,486	
	Total	256,385	365		

a. Variável Dependente: *Satisfação*.

b. Preditores: (Constante), Negócio Próprio, Empresa Inovadora, Busca Novas Oportunidades e Salário.

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			95.0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.	Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
1 (Constante)	-1,209	,139		-8,686	,000	-1,483	-,935		
Salário	,020	,023	,038	,871	,384	-,025	,065	,989	1,011
Empresa Inovadora	,214	,035	,279	6,192	,000	,146	,282	,935	1,069
Negócio Próprio	,071	,028	,111	2,550	,011	,016	,126	,995	1,005
Busca Novas Oportunidades	,158	,018	,398	8,845	,000	,123	,193	,938	1,066

a. Variável Dependente: *Satisfação*.

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	(Constante)	Proporções de variância			
					Salário	Empresa Inovadora	Negócio Próprio	Busca Novas Oportunidades
1	1	4,279	1,000	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01
	2	0,325	3,629	0,00	0,00	0,01	0,76	0,23
	3	0,226	4,349	0,02	0,14	0,03	0,17	0,68
	4	0,120	5,981	0,00	0,44	0,61	0,00	0,07
	5	0,050	9,267	0,98	0,40	0,34	0,05	0,01

a. Variável Dependente: *Satisfação*.

APÊNDICE X. Resumo^b do modelo para a terceira regressão sem as variáveis “Cargo” e “Salário”.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R		Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				Sig. Alteração F
		quadrado	ajustado		Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	
1	,549a	,301	,296	,83923788	,301	55,435	3	386	,000

a. Preditores: (Constante), Negócio Próprio, Empresa Inovadora e Busca Novas Oportunidades.

b. Variável Dependente: *Satisfação*.

ANOVA^a

Modelo		Soma dos		Z	Sig.	
		Quadrado	Quadrado			
	s	df	Médio			
1	Regressão	117,132	3	39,044	55,435	,000b
	Resíduo	271,868	386	,704		
	Total	389,000	389			

a. Variável Dependente: *Satisfação*.

b Preditores: (Constante), Negócio Próprio, Empresa Inovadora e Busca Novas Oportunidades.

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.	95.0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta	t		Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
1	(Constante)	-1,414	,130		-10,880	,000	-1,670	-1,159		
	Empresa Inovadora	,234	,039	,260	5,970	,000	,157	,311	,951	1,052
	Negócio Próprio	,112	,032	,147	3,449	,001	,048	,175	,996	1,004
	Busca Nova Oportunidade	,186	,021	,395	9,046	,000	,146	,227	,948	1,054

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	(Constante)	Empresa Inovadora	Negócio Próprio	Nova Oportunidade
1	1	3,408	1,000	,01	,01	,02	,02
	2	,323	3,247	,00	,01	,72	,28
	3	,200	4,131	,07	,22	,17	,68
	4	,069	7,021	,92	,76	,09	,01

a. Variável Dependente: *Satisfação*.

APÊNDICE XI. Análise de Variância (ANOVA^a) para o modelo de regressão já ajustado para “Satisfação”

Modelo		Soma dos Quadrados	Quadrado Médio	Sig.
1	Regressão	82,018	27,339	0,000 ^b
	Resíduo	179,261	0,479	
	Total	261,279		

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

a. Variável Dependente: Satisfação.

b Preditores: (Constante), Negócio Próprio, Empresa Inovadora e Busca Novas Oportunidades.