

# **Avaliação dos Aspectos da Satisfação no Trabalho na Percepção dos Colaboradores da Indústria Granfuji S/a em Campina Grande – Pb**

**João Gabriel de Lima Perdigão**  
joaogabrielperdigao@gmail.com  
UFPE - MPA PROPAD

**Carlos Henrique de Andrade Schuler**  
chaschuler@bol.com.br  
UFPE - MPA PROPAD

**Fabiano Santos de Souza**  
fabiano@agenciavirtualturismo.com.br  
UFPE - MPA PROPAD

**Maglianne Lisele Pereira Barbosa Perdigão**  
maglianne@gmail.com  
UEPB - FAC-CG

**Resumo:** A satisfação com o trabalho e seus fatores de influencia tem motivado a realização de diversos estudos e discussões entre os pesquisadores da área de administração. É um assunto que desperta o interesse crescente das organizações em desenvolver pesquisas que apontem o grau de satisfação de suas equipes, pois através dos resultados obtidos as mesmas podem avaliar suas ações e estabelecer melhorias que contribuam para o aperfeiçoamento das condições de trabalho e de seus resultados. O presente trabalho teve por objetivo avaliar os aspectos da satisfação no trabalho sob a perspectiva dos colaboradores da indústria Granfuji S/A em Campina Grande - PB. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo junto aos colaboradores da área produtiva da organização, envolvendo 12 variáveis de pesquisa definidas previamente entre os pesquisadores e a organização objeto de estudo. Os resultados apontam que a empresa desenvolve aspectos que favorecem a satisfação de seus colaboradores em algumas variáveis, mas que precisa investir em outros fatores para que o nível de satisfação seja aumentado. Por fim, acredita-se que um dos grandes desafios da administração para os gestores será o desenvolvimento e a manutenção de um ambiente de trabalho adequado, dando ênfase aos fatores que possam garantir o bem estar dos colaboradores e que crie estratégias que alinhem os objetivos da organização aos dos funcionários.

**Palavras Chave: Satisfação - Organizações - Trabalho - -**

## **1. INTRODUÇÃO**

A abertura dos mercados impôs as empresas brasileiras uma nova realidade competitiva. Os computadores, a manufatura automatizada e flexível, a terceirização, as compras interligadas, a mídia dirigida a alvos específicos mostram que já não existe mais espaço para a chamada empresa tradicional.

Como conseqüências naturais desse processo evolutivo, ocorreram mudanças radicais no modo de pensar e agir das pessoas. A busca pelo desenvolvimento contínuo para adequar-se aos novos perfis exigidos pelo mercado de trabalho elevou o senso crítico desses indivíduos alertando-os para os seus papéis enquanto co-participantes do êxito ou fracasso organizacional. Tal movimento surge em consonância com a preocupação das empresas em manterem-se competitivas, reconhecendo, agora, o homem com o seu potencial criativo e inovador como principal ativo das organizações.

Para Weick (1993) a análise das organizações como entidades políticas tem como fundamentos a diversidade de interesses, a inevitabilidade do conflito, a luta pelo poder e o exercício de influência para alcançar determinados objetivos. Sendo assim, para alcançar objetivos organizacionais sem estar de acordo com os objetivos pessoais e profissionais, torna-se necessário trabalhar de forma proporcional ao ambiente no qual a motivação das pessoas seja acionada.

Nesse sentido, se faz necessário avaliar constantemente o nível de satisfação dos colaboradores das empresas, para que haja o monitoramento dos problemas a fim de evitar perdas na qualidade e na produtividade de todo o processo operacional.

Dentro dessa perspectiva, surge a questão norteadora deste estudo: Qual o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores da indústria Granfuji S/A, na cidade de Campina Grande - PB?

Dessa forma, este estudo tem por objetivo desenvolver um diagnóstico do nível de satisfação no trabalho dos colaboradores da indústria Granfuji S/A, na cidade de Campina Grande PB.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

A Administração de Recursos Humanos (ARH) classifica as pessoas de duas maneiras: pessoas como pessoas, que são aquelas dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas, e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional). Não há organização sem pessoas, pois elas existem na organização para dirigir, controlar e fazê-la operar e funcionar. O estudo das pessoas constitui a unidade básica das organizações e, principalmente, da Administração de Recursos Humanos.

A atual ARH deixa de tratar as pessoas meramente como meios de produção, e passa a tratá-las como importantes recursos organizacionais e, principalmente, como pessoas. Percebe-se que, quando as pessoas eram tratadas como meros meios de produção, elas ficavam ressentidas, o que gerava muitos conflitos trabalhistas. Problemas de qualidade e de produtividade apareciam freqüentemente (CHIAVENATO, 1998).

Os seres humanos continuamente buscam o ajustamento numa variedade de situações, procurando satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Busca-se, não



somente a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também a de auto-realização. A frustração dessas necessidades causa muitos problemas para a empresa. Por esse motivo é que a análise da satisfação do trabalho é muito importante para o bom andamento de uma empresa.

## 2.2. POR QUE AVALIAR OS ASPECTOS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Entre outros motivos, a ARH busca satisfazer e motivar seus funcionários. Segundo Aquino (1979) *apud* Barbosa (2000), a ARH é o segmento da administração responsável pela integração dos interesses dos empregados e dos empregadores, no intuito de criar um quadro de pessoal motivado a alcançar os objetivos da organização.

Segundo Henri Fayol *apud* Luz (1995, p. 12): “Uma das tarefas da Administração é criar e manter um ambiente na empresa, em que indivíduos em grupos organizados possam trabalhar satisfeitos e eficientemente, visando à consecução dos objetivos da organização”. Tanto na literatura técnica, quanto no exercício da ARH existe a proposta de tornar a mão-de-obra satisfeita e motivada.

## 2.3. SUPERVISÃO

O estilo de liderança é uma variável importante para a satisfação do trabalho. O chefe eficiente dedica atenção tanto ao que faz (conteúdo) como à maneira de fazer (estilo) e o efeito disso sobre os subordinados, em termos de produtividade e dedicação ao trabalho varia conforme essa combinação de estilo e conteúdo. O estilo onde o líder exerce uma administração democrática, em equipe, é o que gera um melhor desempenho dos funcionários, um número pequeno de ausências e uma baixa rotatividade.

Os chefes precisam ser treinados sobre os conhecimentos do comportamento humano, para que possam desenvolver com seus subordinados, relações mais maduras e saudáveis, um dos erros mais freqüentes cometido pelos chefes é o de subestimar a responsabilidade de seus subordinados. Há chefes que não dão a mínima para determinados subordinados.

É fundamental o papel da chefia na satisfação da equipe de trabalho. Dela depende, em boa parte, o salário e a concessão de aumentos salariais; a “motivação” da equipe, sob a forma de distribuição de trabalhos desafiantes; e a organização dos setores, pois de várias formas os chefes podem motivar ou desmotivar os seus subordinados.

Por isso, é comum os indivíduos se acomodarem diante do baixo desempenho de seus chefes, pois pouco podem fazer contra, sob pena de perderem seus empregos. O que força essas pessoas a serem obrigadas a permanecer no emprego, mesmo insatisfeitas.

## 2.4. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Davis e Newstrom (1992) *apud* Barbosa (2000), a satisfação no trabalho corresponde a um conjunto de sentimentos favoráveis ou não em que os empregados enxergam seu trabalho.

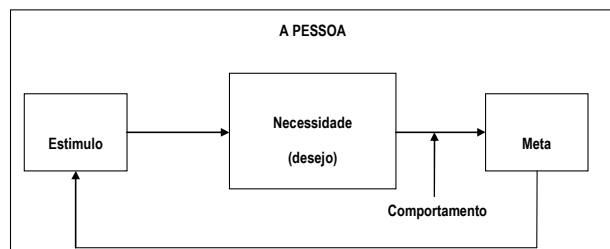
É impossível compreender as relações entre as pessoas sem ter ao menos um mínimo de conhecimento sobre a motivação do seu comportamento.

As pessoas são diferentes quando se fala em motivação: as necessidades variam de acordo com o indivíduo, fazendo com que produzam diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; e assim por diante. Vale lembrar que os valores sociais



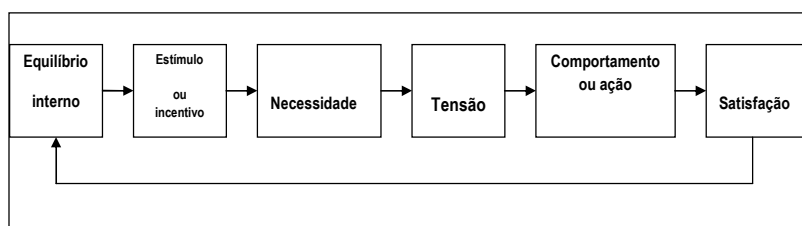
e as capacidades variam no mesmo indivíduo ao longo do tempo e conforme as circunstâncias e as pressões do ambiente externo.

Leavitt *apud* Chiavenato (1981, p.80) diz que “o comportamento é orientado para uma meta, isso é, sempre haverá alguma meta implícita ou explícita”, como indica a figura 1, a seguir:



**Figura 1** - O modelo básico de comportamento

Uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo, que causa um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão e de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. O indivíduo encontrará satisfação da necessidade se o comportamento for eficaz. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente. Como mostra a figura 2, a seguir:



**Figura 2** - As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade

Em um estudo feito sobre engenheiros e contadores, Herzberg (1959) *apud* Hitt, Miller e Colela (2011, p. 168) e outros estudiosos constataram a evidência de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo.

Para Hitt, Miller e Colela (2011, p. 169) um conjunto de fatores, relacionados a satisfação no trabalho foram chamados de fatores de satisfação ou fatores motivacionais. São fatores que, quando aumentados, acarretarão níveis mais elevados de satisfação entre eles inclui: realização, reconhecimento, responsabilidade, oportunidade de progresso ou promoção, trabalho em si, potencial para crescimento pessoal.

Outro conjunto de fatores relacionados a insatisfação tem sido chamado de fatores de insatisfação ou higiênicos. Quando esses fatores estão deficientes, a insatisfação aumenta. Entretanto, fornecer maiores quantidades desses fatores não acarreta satisfação – acarreta somente menor quantidade de insatisfação. Os fatores higiênicos incluem: salário, supervisão técnica, condições de trabalho, políticas, administração, procedimentos da empresa, relações interpessoais com colegas de trabalho com supervisores e subordinados, status e segurança.

Depois de algum tempo Herzberg (1959) concluiu que existem características pessoais que fazem com que os trabalhadores tenham maior interesse pelos fatores motivacionais ou pelos higiênicos.

Concluiu-se então que existem pessoas que anseiam pela presença de fatores motivacionais. Normalmente, são indivíduos auto-suficientes, com grande facilidade para a



autodireção. Já as pessoas que enfatizam mais os fatores higiênicos, preocupam-se com a manutenção do status quo, são consideradas conservadoras.

## 2.5. A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES SEGUNDO MASLOW

Segundo Maslow *apud* Chiavenato (1981), à medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas tomam predomínio do comportamento.

Os seres humanos raramente atingem satisfação completa, salvo em pequenos períodos. Para Maslow, as necessidades básicas dos indivíduos não devem ser entendidas como se fossem depósitos interligados nos quais um só começa a receber atenção depois que o outro está totalmente satisfeito. Ele diz que podemos estar parcialmente satisfeitos quanto a todas e, simultaneamente, insatisfeitos. Além disso, estas necessidades podem assumir – e de fato assumem – aspectos conscientes e aspectos inconscientes, sendo mesmo frequente esta segunda forma para a maioria das pessoas.

## 2.6. SALÁRIOS

Uma variável organizacional muito importante para a satisfação no trabalho é o salário, mas segundo Luz (1995, p.23) este por si só não é suficiente para motivar. Estabelecer uma política salarial que seja justa em relação à estrutura interna de seus cargos e, que seja competitiva em relação às demais empresas deve ser uma preocupação das empresas que querem manter um alto grau de satisfação no trabalho. Deve ser mantido um plano de cargos e salários, onde os cargos sejam avaliados e classificados hierarquicamente, permitindo assim uma remuneração ao menos justa, evitando insatisfações que certamente são refletidas no ambiente de trabalho.

## 2.7. DESENVOLVIMENTO PESSOAL

A falta de perspectiva de desenvolvimento profissional causa sérios danos aos ambientes de trabalho, a ponto de motivar a mudança de emprego de muitos profissionais, notadamente daqueles que ocupam cargos-chave ou cargos de chefia. O funcionário se interessa pelo seu desenvolvimento, pois sabe que isso é necessário para enfrentar a competitividade no mercado de trabalho. Mas eles também querem crescer pessoal e profissionalmente para tornarem-se mais seguros e valorizados. Mas, para haver treinamento e desenvolvimento, a disponibilidade financeira e o tempo são fundamentais, impedindo muitas vezes que o funcionário, por si, promova seu auto-desenvolvimento.

## 2.8. FEEDBACK

Uma das principais causas de insegurança das pessoas nas empresas é a falta de *feedback*. As chefias não dão qualquer retorno de como está indo o trabalho, fazendo com que os funcionários fiquem sem saber como estão. As chefias devem ser treinadas para dar *feedback* de como está o desempenho de seus subordinados e saibam o quanto isto é importante para eles. Grande parte das empresas não costuma ter o hábito de dar *feedback* aos funcionários ao longo do ano. Por conta dessa falta de hábito de dar *feedback* aos subordinados, os chefes apresentam apenas um resultado da avaliação do subordinado, e nem sequer fazem algum comentário.

Luz (1995, p. 27) afirma que as chefias tem mais facilidade em comentar um mau desempenho do que dar fazer um comentário positivo.



Deveria ser adotado por toda empresa um sistema de administração de desempenho, ou então que todas as chefias fossem treinadas sobre o assunto, para que se habituassem a dar corretamente, conhecimento aos seus subordinados sobre o seu desempenho, ficando assim mais fácil de corrigir os pontos fracos e afastando de vez a insegurança.

## 2.9. CONDIÇÕES DE TRABALHO

O tipo de trabalho exerce grande influência sobre a motivação e satisfação na vida profissional, assim como o excesso de trabalho pode causar cansaço, fadiga, estresse, a falta de trabalho pode gerar uma sensação de inutilidade nas pessoas.

Outro problema é o desajuste funcional, onde a pessoa não tem a mínima vocação ou gosto pelo que faz, nem interesse, nem aptidão física e/ou mental para o trabalho. É necessário haver um equilíbrio entre demanda do cargo, habilidade individual e salário para que os recursos humanos da empresa sejam bem administrados.

Diante das várias formas de disfunções que o trabalho pode apresentar, afetando a satisfação no trabalho, cabe a ARH identifica-las e procurar intervir juntamente com as chefias, a fim de ajudar as pessoas e as organizações.

## 2.10. BENEFÍCIOS

Os benefícios causam um grande impacto no grau de satisfação das pessoas no trabalho, por causa das comodidades que geram e dos reflexos que seus orçamentos sofrem.

Se por algum motivo a empresa vier a retirar um benefício concedido, o grau de insatisfação é tão grande que a empresa certamente terá prejuízos, afetando assim a satisfação no ambiente organizacional.

## 2.11 ESTABILIDADE NO EMPREGO

A estabilidade no emprego, junto com uma remuneração justa e o desenvolvimento profissional, formam a base sólida e bem identificada da ARH. Quando as pessoas se sentem ameaçadas em relação a seus empregos, elas ficam inseguras, insatisfeitas e, conseqüentemente, esses sentimentos refletem no ambiente do trabalho.

É preciso que as chefias fiquem por dentro do que causa a rotatividade de pessoal, que além de comprometer a satisfação do trabalho por causa da insegurança causada nas pessoas, também gera perda do know-how, maiores custos para a relação e o treinamento do pessoal, perda de produção e de imagem. A ARH deve criar mecanismos que evitem abusos, arbitrariedade e, sobretudo, as impulsividades.

## 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Há várias taxionomias de tipos de pesquisa, mas o modelo adotado para a realização do estudo foi o proposto por Vergara (2007), que classifica a pesquisa científica, segundo dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins: utilizou-se a pesquisa tipo exploratória “que se caracteriza pelo desenvolvimento, esclarecimento e modificação de idéias, com o objetivo de oferecer uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2008, p. 27). Este tipo de pesquisa é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado. A pesquisa classificou-se também, como descritiva por mostrar “características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. As pesquisas descritivas vão

além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação” (GIL, 2008, p. 28).

Quanto aos meios: Optou-se de praxe pela pesquisa do tipo bibliográfica por ser “constituída principalmente de livros e artigos científicos, no fato de permitir ao investigador e/ou ao público em geral a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla” (GIL, 2008, p.50). Também, fez-se uso do estudo de caso, por envolver o estudo de uma organização. Define-se estudo de caso como sendo “um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. (YIN, 2005, p. 32, *apud* GIL, 2008, p. 58).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário, no qual foi utilizada a escala itemizada, e que foi distribuído com os 27 colaboradores da linha produtiva da empresa objeto de estudo. Deste total, houve um retorno de 12 questionários, correspondendo a 45% do universo estudado. O questionário foi composto por duas partes: a primeira relacionada ao perfil dos respondentes, que trabalhou indicadores como: idade, escolaridade e tempo na empresa; e a segunda parte envolve os indicadores referentes a satisfação.

Antes da aplicação da pesquisa junto aos colaboradores aplicou-se um pré-teste e após a observação do que poderia ser melhorado optou-se por eliminar questões que tivessem cálculos; perguntas consideradas pelos respondentes como embaraçosas; e que contivessem em si referências emotivas. Além disso, foi tido o cuidado de garantir o sigilo quanto à identidade dos respondentes.

Para realização do estudo foram identificadas as variáveis de pesquisa que fariam parte do estudo, que tem por objetivo identificar o nível de satisfação dos colaboradores da organização em estudo. Foram definidas junto aos gestores da mesma as seguintes variáveis: medicina e segurança do trabalho; reconhecimento; relacionamento com a chefia; comunicação interna; política de salários e benefícios; desenvolvimento profissional; clareza organizacional; comprometimento organizacional; condições de trabalho; oportunidades de participação; e promoção.

Após a aplicação da pesquisa, os dados foram tabulados e analisados, sendo elaborado um relatório final com sugestões diante dos resultados obtidos. Os resultados da pesquisa foram divulgados aos colaboradores através dos quadros de aviso disponíveis na empresa.

#### 4. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO<sup>1</sup>

Fundada em 1998, a Granfuji está sediada em Campina Grande, na Paraíba, e ocupa hoje uma área de aproximadamente 65.000 m<sup>2</sup>, com pesquisa e requerimento de áreas de mineração junto ao DNPM – Departamento Nacional de Produção Mineral.

Caracterizada pela sua postura de vanguarda, a Granfuji procura sempre se antecipar às crescentes exigências do mercado de forma atuante, investindo em tecnologia e na formação de seu capital intelectual. Atualmente, emprega cerca de 120 funcionários entre escritório, fábrica e jazidas.

Comercializa seus produtos em diversos países, como: Alemanha, Itália, México, EUA e Argentina e possui representantes em: João Pessoa, Recife, Natal, Teresina, São Luiz, Fortaleza, Maceió, Salvador, Belém, Manaus, Goiânia, Brasília, Vitória, Belo Horizonte e São Paulo.

---

<sup>1</sup> Disponibilizado pela empresa.





Sua fábrica, ainda em processo de implantação, era composta desde sua fundação por dois teares, uma máquina polidora, uma freza-ponte, onde com este maquinário produzem-se chapas polidas e recortadas. Hoje, a fábrica possui mais dois teares, um talha blocos e uma linha de ladrilhos. Com este novo maquinário, todos importados da Itália e Alemanha, houve uma ampliação das instalações civis, elétricas e de utilidades para comportar tal maquinário.

É nesse enorme parque industrial onde equipamentos italianos de última geração são usados no beneficiamento de granito. Extraído de suas jazidas, através de técnicas modernas, o granito da Granfuji impressiona pelo alto padrão de qualidade e pela grande variedade de cores e texturas. O resultado se vê nas obras onde está presente e na satisfação dos seus clientes. É nessa constante preocupação com a qualidade que faz da Granfuji uma empresa cada vez mais dinâmica e competitiva.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1. GRUPO 1 – PERFIL DO COLABORADOR**

#### **5.1.1. VARIÁVEL 1 – REALIDADE SÓCIO-DEMOGRÁFICA**

Conforme dados coletados, 50% dos pesquisados estão na faixa etária dos 26 aos 35 anos, empatados com 17% estão os que se encontram entre 20 e 25 e 46 e 50 anos. Constatase que 67% estão na faixa etária de 20 a 35 anos, o que nos mostra uma equipe de colaboradores jovens, o que pode influenciar nos resultados de algumas variáveis.

Percebe-se que 42% dos pesquisados possuem o 2º. grau completo e 17% encontram-se concluindo o 2º. grau. 17% concluíram o 1º. grau e 16% tem o 1º. grau incompleto. 8% dos respondentes estão cursando faculdade. Vale destacar que nenhum dos pesquisados tem curso superior. Temos 59% de colaboradores com o 2º. grau completo ou em conclusão, o que nos mostra um bom nível de escolaridade dos respondentes, visto que a pesquisa analisa somente o setor produtivo da empresa.

No que se refere ao tempo de trabalho dos respondentes na Granfuji, identificou-se que 59% dos colaboradores trabalham a mais de 5 anos na empresa. 25% encontram-se exercendo suas atividades profissionais naquela organização a menos de 6 meses. O percentual de 8% representou a situação dos que estão entre 1 e 2 anos e 3 a 4 na empresa. O percentual de 59% dos respondentes desenvolvendo suas atividades há mais de 5 anos nos assegura uma maior confiabilidade nas respostas devido ao fato dos respondentes já conhecerem bem a empresa. No entanto, tal fato também pode influenciar os resultados de algumas variáveis devido ao fato do comodismo natural de quem adquire certo tempo de empresa.

### **5.2. GRUPO 2 – AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO TRABALHO**

#### **5.2.1 VARIÁVEL 1 – MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO**

De acordo com a análise dos dados representados na variável, o nível de satisfação dos funcionários com relação aos indicadores relacionados a medicina e segurança do trabalho é bem favorável. Do total dos pesquisados, 20,2% e 43,2% afirmam satisfação. O percentual de insatisfeitos é de 28,4% e de muito insatisfeitos de 8,2%. Estes resultados somados aos resultados apresentados no item (Condições de Trabalho) nos aponta a real necessidade da adoção de políticas que garantam a saúde e a segurança dos membros da empresa, inclusive por tratar-se de questões legais exigidas pelo MTE – Ministério do Trabalho e Emprego,

como PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, PCMSO – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional, ASO – Atestado de Saúde Ocupacional, CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, entre outros.

### 5.2.2. VARIÁVEL 2 - RECONHECIMENTO

Em relação a esta variável, 60,3% dos respondentes mostraram-se satisfeitos e 11,3% muito satisfeitos, o que representa um índice geral de satisfação de 71,6%. Vale destacar os percentuais de 18,2% de respondentes insatisfeitos e 10,2% que se colocaram como muito insatisfeitos. Percebe-se que os gestores da empresa em questão tem se preocupado em repassar um *feedback* positivo aos seus colaboradores, o que contribui significativamente para a satisfação.

### 5.2.3. VARIÁVEL 3 – RELACIONAMENTO COM A CHEFIA

Com relação ao quesito relacionamento com a chefia, percebe-se um elevado índice de satisfação dos funcionários, representados por 50% satisfeitos e 11% muito satisfeitos. No entanto, 25% indicaram estar insatisfeitos e 14% muito insatisfeitos. Neste ponto, mesmo com o elevado índice de satisfação apresentado na variável anterior – Reconhecimento – que avalia o nível de satisfação quanto ao *feedback* recebido pelos gestores da empresa, percebe-se que o relacionamento dos líderes com os liderados merece ser reavaliado. O tipo de liderança exercido pelos gestores pode desestabilizar o ambiente organizacional, o que poderá acarretar enormes prejuízos futuros.

### 5.2.4. VARIÁVEL 4 – RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS

Em se tratando do relacionamento com os colegas, podemos comprovar que a satisfação é bem representativa, apresentando um índice geral de satisfação de 69,7%, sendo 56,0% dos funcionários satisfeitos e 13,7% muito satisfeitos. Destacamos os percentuais de 22% de respondentes insatisfeitos e 8,3% muito insatisfeitos. Mesmo com o expressivo índice de satisfação dos colaboradores quanto ao seu relacionamento com os colegas, cabe a empresa a adoção de práticas que visem o maior envolvimento e integração de seus membros através de dinâmicas de grupo, atividades esportivas, comemorações internas. A manutenção e a melhoria do bom relacionamento entre os grupos de trabalho contribuem sobremaneira para a satisfação na organização.

### 5.2.5. VARIÁVEL 5 – COMUNICAÇÃO INTERNA

Observa-se que esta variável aponta um alto índice de insatisfação, 70%, representados por 45% de insatisfeitos e 25% de funcionários muito insatisfeitos. Com o percentual menos representativo, temos 27,5% de profissionais satisfeitos e 2,5 muito satisfeitos. Diante deste fato, está explícita a falta ou inadequação de uma política de comunicação interna que gere comprometimento a partir da informação sobre os mais variados assuntos referidos a empresa e ao trabalhador.

### 5.2.6. VARIÁVEL 6 – POLÍTICA DE SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

Segundo os resultados da pesquisa, 49,3% dos pesquisados estão insatisfeitos com a política de remuneração adotada pela empresa, enquanto 22,7% apresentam-se como muito insatisfeitos, totalizando um índice geral de insatisfação de 72%. Destaca-se 25,3% dos pesquisados como satisfeitos e 2,7 indicando muita satisfação, o que não é representativo ao ser comparado com o percentual de insatisfeitos. Sendo assim, entende-se a necessidade de



uma maior atenção quanto à política de remuneração adotada pela empresa, tendo em vista que a inadequação da mesma pode gerar insatisfações e prejudicar o equilíbrio da satisfação na organização.

#### 5.2.7. VARIÁVEL 7 – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Com relação a variável Desenvolvimento Profissional, tem-se que 49% dos pesquisados encontram-se satisfeitos e 5,5% muito satisfeitos. Enquanto 40% revelam insatisfação e 5,5% muita insatisfação. O treinamento e desenvolvimento das pessoas é um ponto crucial para o alcance do êxito organizacional e eleva na maioria das vezes a capacidade das relações saudáveis no ambiente organizacional levando a melhoria da satisfação. Sendo assim, considera-se um aspecto a ser repensado pelos gestores da empresa.

#### 5.2.8. VARIÁVEL 8 – CLAREZA ORGANIZACIONAL

Quanto à clareza nas informações organizacionais, que consistem na maneira pela qual a empresa repassa para seus colaboradores os objetivos e metas a serem alcançados em parceria no cotidiano de trabalho, observa-se um percentual representativo de satisfação, 53,0% e 5,7% colocando-se como muito satisfeitos. No entanto, 19,3% dos respondentes encontram-se insatisfeitos e 22,0% muito insatisfeitos. Neste aspecto, vale a pena que a empresa aprimore sua forma de informar aos colaboradores suas metas e objetivos, visto que observamos um elevado índice de insatisfação quanto às informações repassadas pela empresa.

#### 5.2.9. VARIÁVEL 9 – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Verifica-se nesta variável um expressivo índice de satisfação quanto a variável em questão, 63% dos respondentes indicam que estão satisfeitos e 29% muito satisfeitos, totalizando 92%. Tem-se ainda 6% de insatisfeitos e 2% de muitos insatisfeitos, dado que apesar de não ser tão representativo, pode interferir negativamente na satisfação dos colaboradores da empresa.

#### 5.2.10. VARIÁVEL 10 – CONDIÇÕES DE TRABALHO

Em relação às condições de trabalho, verifica-se que 48,5% dos respondentes, afirmam estar satisfeitos e 4% muito satisfeitos. No entanto, temos 25,5% declarando muita insatisfação e 22% insatisfação. Vale salientar que esta situação é preocupante e tende a desestabilizar as demais variáveis que compõem o clima organizacional. Além do mais, os resultados aqui apresentados coincidem com os apresentados na variável Medicina e Segurança do Trabalho, o que aumenta a necessidade da adoção de novas políticas que dêem aos colaboradores as condições mínimas e fundamentais para um bom desenvolvimento de suas atividades com segurança e tranquilidade, assegurando o equilíbrio do ambiente organizacional.

#### 5.2.11. VARIÁVEL 11 – OPORTUNIDADES DE PARTICIPAÇÃO

Esta variável nos aponta um excelente resultado, onde 65% dos pesquisados encontram-se satisfeitos e 6,0% muito satisfeitos com as oportunidades de participar dos processos na empresa, gerando um índice geral de satisfação de 71,5%. Apesar de pouco significativo ao ser comparado com os percentuais relativos aos índices de satisfação, destaca-se 18% dos pesquisados indicando insatisfação e 10,5% muita insatisfação com as oportunidades de participarem das decisões relacionadas às suas atividades profissionais.

Observamos que os resultados neste aspecto coincidem com a variável Comprometimento Organizacional, o que nos confirma que quando os colaboradores tem a oportunidade de participar nas decisões relacionadas ao seu trabalho, sentem-se mais responsáveis e envolvidos com o processo, o que eleva consideravelmente o seu comprometimento com os resultados da empresa.

#### 5.2.12. VARIÁVEL 12 - PROMOÇÃO

A variável promoção foi a que apresentou o maior equilíbrio entre os indicadores trabalhados. 46% dos funcionários se dizem satisfeitos com a política de promoção adotada pela empresa e 4% afirmam encontrarem-se muito satisfeitos. Por outro lado, 42% encontram-se insatisfeitos e 8% muito insatisfeitos. Estes resultados implicam na necessidade de repensar a prática de promoção de funcionários, na empresa em questão. Verificou-se que a empresa não adota uma política formal de promoção, sendo assim não utiliza nenhum sistema de avaliação de desempenho formal, realizando suas promoções através de critérios não científicos como, por exemplo, a afinidade pessoal.

### 5.3. RECOMENDAÇÕES

#### 5.3.1. ASPECTOS POSITIVOS

De acordo com os resultados da pesquisa realizada na empresa Granfuji, verificou-se pontos de destaque como os relacionados às seguintes variáveis: **Reconhecimento, Relacionamento com os Colegas, Comprometimento Organizacional e Oportunidades de Participação.**

Diante dos elevados índices de satisfação verificados nas variáveis acima, recomenda-se a adoção de medidas que ajudem a manter tais resultados. Para isso, sugere-se a implementação de um “Programa de Sugestões” como forma de corroborar para a manutenção da satisfação oriundas desta pesquisa. Tal resultado demonstra que a empresa consegue manter um bom relacionamento entre os membros, horizontal e verticalmente, além de reconhecer e estimular a participação dos colaboradores no dia-a-dia de suas atividades.

#### 5.3.2. ASPECTOS NEGATIVOS

Foram identificados, através deste estudo, alguns pontos que merecem ser melhor analisados e discutidos, a fim de elevar o clima interno, bem como aumentar a satisfação dos colaboradores nos itens relacionados a: **Política de Salários e Benefícios e Comunicação Interna.**

Dentro de sua Política de salários e benefícios, atualmente, a Granfuji oferece o subsídio de 50% do valor das refeições dos colaboradores da área produtiva, visto que os mesmos dispõem de apenas 01 hora para o almoço. Muitas empresas possuem refeitório próprio e cozinha industrial (terceirizado), onde oferecem as refeições aos colaboradores, sendo descontada, na folha de pagamento, uma taxa simbólica ao benefício. A construção de um refeitório e a contratação de uma empresa especializada poderia contribuir de forma significativa para a satisfação dos colaboradores neste quesito. Outro benefício oferecido atualmente é o seguro de vida em grupo.

Além dos benefícios oferecidos hoje, recomenda-se a adoção de outros que possam contribuir para o aumento da satisfação dos trabalhadores. Entre os benefícios mais oferecidos pelas empresas estão: Assistência Médica e/ou Odontológica; Convênio Farmácia; Seguro de Vida; Campanha de Vacinação; Ginástica Laboral; Centro de Informações / Biblioteca; Cesta

de Natal; Confraternização Natalina; Associação dos Funcionários; Alimentação; Transporte; PLR – Participação nos Lucros e Resultados.

Verificou-se ainda a ausência de um PCS – Plano de Cargos e Salários. Hoje, a política de reajuste salarial é feita formalmente, através do acordo/dissídio coletivo anual, conforme a lei, ou de forma “informal”, por pressão do funcionário, etc.

Em se tratando da Comunicação Interna, a Granfuji deve entender que a comunicação é um fator estratégico para o sucesso da organização. Pensando nisso, poderá despertar nos colaboradores a compreensão dos objetivos e metas da empresa, através da conscientização frente a sua importância na participação do processo criativo. Através de informação, educação, cultura e lazer, deverá procurar estabelecer este sistema dinâmico e contínuo. Para tanto, sugere-se a utilização de diversos canais de comunicação como os seguintes: quadros murais; mural eletrônico; programa converse; jornal interno; semana da qualidade, meio ambiente e segurança; realização de eventos (natal, páscoa, são joão, aniversário da empresa, dia do trabalhador, etc);

### 5.3.3. OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Algumas variáveis, como: **Desenvolvimento Profissional, Clareza Organizacional, Condições de Trabalho, Promoção, Medicina e Segurança do Trabalho e Relacionamento com a Chefia**, apresentaram resultados bastante equilibrados, merecendo uma maior análise visando um aumento nos índices de satisfação de seus colaboradores.

Com vistas a contribuir para um aumento da satisfação relacionada às variáveis Promoção e Desenvolvimento Profissional, sugere-se a adoção de melhorias nas seguintes práticas de RH: Diagnóstico e Levantamento das Necessidades de Treinamento (L.N.T.); Treinamentos; e Avaliação de Desempenho.

Para contribuir com a variável Clareza Organizacional, sugere-se a implementação do Programa de integração, que sirva como ferramenta para a integração de novos colaboradores.

Quanto às variáveis Medicina e Segurança do Trabalho e Condições de Trabalho, sugere-se um maior esforço e compromisso com os itens a seguir, pois foram identificadas algumas oportunidades de melhoria, além de se tratarem de obrigações legais: CIPA; SIPAT; uso de uniformes e EPI's.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme foi abordado tanto na revisão da literatura quanto na análise dos resultados da pesquisa de campo, é necessário que se tenha uma visão abrangente dos componentes que influenciam na satisfação dos trabalhadores, ou seja, saber o que contribui para um ambiente que favoreça melhores condições para que todos possam desenvolver melhor suas atividades.

Desta forma, torna-se importante que a empresa avalie o nível de satisfação de sua força de trabalho periodicamente e que adote mecanismos que torne o ambiente de trabalho mais agradável e propício a boa consecução das atividades, gerando benefícios diretos aos colaboradores e a empresa como um todo, que poderá ter redução de desperdícios, maior produtividade e eficiência, maximizando assim seus resultados e tendo sua imagem favorecida e reconhecida como uma empresa que escuta sua força de trabalho e que investe na melhoria da satisfação da mesma.

Através dos resultados, percebe-se que a Granfuji já oferece condições que contribuem para a satisfação no trabalho de seus colaboradores, sendo necessário a melhoria de alguns pontos que se bem trabalhados podem gerar níveis ainda melhores de satisfação.





## **7. REFERÊNCIAS**

**BARBOSA, M. L. P.** Avaliação do clima organizacional da Campina Grande Industrial S/A. Campina Grande – PB, 2000.

**CHIAVENATO, I.** Recursos humanos. Ed. Compacta, 5. ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. Administração de recursos humanos vol. I. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1981.

**GIL, A.** Métodos e técnicas de pesquisa social – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

**HERZBERG, F., Mausner, B., & Synderman, B.** 1959. The motivation to work. New York: John Wiley & Sons; Herzberg, F. 1966. Work and the nature of man. Cleveland, OH: World Publishing.

**HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELA, A.** Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

**LAKATOS, E.** Fundamentos de metodologia científica – 5. ed. – São Paulo: Atlas 2003.

**LUZ, R. S.** Clima organizacional. São Paulo: Qualitymark ed., 1995.

**VERGARA, S.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**WEICK, K. E.** Organizational redesign as improvisation. In: HUBER, G. P.; GLICK W. H. Organizational change and redesign. New York: Oxford University Press, 1993. p. 346-379.