

ANÁLISE DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS NOVA PONTE LTDA

PRISCILA HASCKEL HUGEN

Analista de Comércio Eletrônico

Graduada em Administração - Faculdade Estácio de Sá/SC

E-mail: pri18ph@hotmail.com

JEAN CARLOS DE ABREU, Esp

Professor da Faculdade Estácio de Sá/SC

Especialização em MBA em Gestão de Projetos - Universidade da Califórnia - USA

Mestrando em Administração - UNIVALI

E-mail: jean@procel.com.br

MARCOS ALEXANDRE SCHIAVONI, Msc.

Mestre em Administração – UDESC/ESAG

E-mail: mschiavoni@gmail.com

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de analisar o nível de satisfação dos funcionários da empresa Distribuidora de Bebidas Nova Ponte Ltda. Realizou-se a pesquisa bibliográfica, acerca do tema satisfação. A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva. Para a coleta de dados, formulou-se um questionário com 26 afirmativas positivas utilizando como base teórica as variáveis de Assis (2005). O questionário foi elaborado com perguntas fechadas utilizando a escala Likert para coleta e posterior quantificação dos dados. Para cada resposta foram atribuídos valores de 1 a 5, devendo os respondentes optar por concordo totalmente, concordo parcialmente, neutro, discordo parcialmente e discordo totalmente, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Posteriormente realizou-se entrevista semiestruturada com o responsável pela empresa em Setembro de 2014, tendo como base teórica a mesma utilizada para a elaboração do questionário. Assim, a pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa e quantitativa. Por último, foram efetuadas as devidas análises utilizando-se da escala de Likert para tabulação, e sugeridas as melhorias necessárias. Assim, foram identificados níveis de satisfação com relação aos pares e insatisfação em relação às variáveis relacionadas à liderança, políticas e práticas de recursos humanos e ainda com a empresa em um âmbito geral, atingindo os objetivos da pesquisa. Dessa forma, sugere-se melhorias para os pontos de insatisfação identificados, para que a empresa possa obter índices de satisfação no seu ambiente interno, melhorando sua efetividade.

Palavras-chave: Recursos humanos, satisfação no trabalho, cultura organizacional.

SATISFACTION ANALYSIS ON WORKING OFFICIALS NOW BEVERAGE DISTRIBUTOR NEW BRIDGE LTD

ABSTRACT

This article aims to analyze the level of satisfaction of employees of the company Beverage Distributor New Bridge Ltda. We conducted a bibliographic research on the subject satisfaction. This research is characterized as descriptive. For the data collection, issued a questionnaire with 26 positive statements using as theoretical basis the variables of Assis

(2005). The questionnaire was prepared with closed questions using the Likert scale for collection and quantification of data. For each response were assigned values from 1 to 5, respondents must choose to totally agree, partially agree, neutral, disagree partially and totally disagree, 1 strongly disagree and 5 fully agree. Later held semi-structured interview with the responsible for the company in September 2014, with the theoretical basis of the same used for the preparation of the questionnaire. Thus, the research can be characterized as qualitative and quantitative. Finally, the necessary analyzes were performed using the Likert scale for tabulation and suggested improvements. Thus, satisfaction levels have been identified in relation to peers and dissatisfaction with the variables related to leadership, policies and practices of human resources and with the company in a general context, achieving the objectives of the research. Thus, we suggest improvements to the identified dissatisfaction points, so the company can get satisfaction ratings in its internal environment, improving its effectiveness.

Keywords: Human resources, workplace satisfaction, organizational culture.

1 INTRODUÇÃO

Nota-se hoje, por parte das empresas, ações direcionadas a se manter a satisfação dos seus clientes. Porém, somente oferecer um *mix* variado de produtos e serviços não é necessariamente uma forma de fidelizá-los, pois em geral esses produtos e serviços são igualmente oferecidos pelo varejo/atacado. Sendo assim, as empresas devem oferecer diferenciais para manter a sua clientela, e esse diferencial pode estar no atendimento. Uma forma eficaz de reter clientes é prestar a eles um bom atendimento e superar as expectativas, evitando assim, que esses migrem para a concorrência. Para isso, é importante que a empresa mantenha a satisfação dos seus clientes internos, ou seja, dos colaboradores, e essa ainda é uma preocupação de poucas empresas contemporâneas. Essas deixam de ver os seus funcionários apenas como mão-de-obra, e passam a os enxergar e tratar como parceiros no dia-a-dia e nas conquistas da organização. Esse comportamento por parte das empresas tem colocado os indivíduos em lugar de destaque nas organizações.

Colaboradores satisfeitos permanecem por mais tempo na empresa e podem conhecer melhor seus clientes. Além disso, naturalmente por estarem satisfeitos com o seu trabalho se sentem motivados a oferecer melhores serviços à empresa e aos seus clientes. Dessa forma, a retenção de clientes pode estar ligada à retenção de funcionários. Além disso, ao manter os indivíduos satisfeitos, as empresas contribuem para a melhor execução das tarefas, o que poderá afetar diretamente na qualidade do produto ofertado e na produtividade de cada colaborador, além de refletir nos índices de rotatividade da empresa. Empresas com alta rotatividade, têm altos custos referentes à desligamentos, rescisões e contratação de novos funcionários, além de treinamentos aos novos colaboradores. Investir para que os funcionários trabalhem satisfeitos é uma forma de reduzir tempo e custo nas empresas. Funcionários satisfeitos têm menos probabilidades de procurar empresas concorrentes para se trabalhar, evitando assim a rotatividade de funcionários, também chamado de *turnover*. Funcionários satisfeitos também tem menos probabilidades de faltar ao serviço, pois sentem-se bem no seu local de trabalho.

O objeto de estudo do presente artigo é a empresa que atende aqui pelo nome fictício de Distribuidora de Bebidas Nova Ponte Ltda. A organização atua no mercado de atacado e

varejo de bebidas na grande Florianópolis desde o ano de 1970. Atualmente conta com 25 funcionários entre recepcionista, caixas, ajudantes, vendedores externos, operador de empilhadeira e motoristas. No último ano, teve uma média de 1 a 2 desligamentos de funcionários por mês, originando custos adicionais relacionados à rotatividade. Diante disso, o artigo busca responder ao seguinte questionamento: Qual o grau de satisfação dos funcionários na empresa Distribuidora de Bebidas Nova Ponte Ltda?

O objetivo deste trabalho é o de analisar o grau de satisfação dos funcionários da empresa que atende aqui pelo nome fictício de Distribuidora de Bebidas Nova Ponte Ltda. Tal pesquisa pode auxiliar o gestor na tomada de decisões relacionadas a Recursos Humanos e melhorar os índices de rotatividade, diminuindo o tempo e os custos relativos à demissões e admissões e elevando a produtividade e a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores.

A pesquisa se justifica por ser a satisfação dos funcionários de difícil entendimento e uma questão subjetiva, pois o que pode deixar um funcionário satisfeito, não necessariamente deixará o outro. É importante ressaltar que a empresa nunca realizou testes relacionados ao clima organizacional e que portanto, este será de grande valia para o gestor para que ele possa entender os principais pontos de insatisfação dos seus colaboradores. Sendo assim, a questão elucidada na presente pesquisa, poderá servir de alicerce para melhorias relativas a recursos humanos na empresa e poderá ser utilizada como base em empresas do mesmo ramo que enfrentem problemas similares no quadro funcional.

2 MARCO TEÓRICO

A administração de recursos humanos visa satisfazer as necessidades dos funcionários, de forma a obter vantagem competitiva através deles. Ela consiste em uma série de decisões integradas, nas quais a sua qualidade influenciará diretamente nos atingimentos dos objetivos da organização e dos empregados que nela trabalham. Ainda que todos os componentes da empresa sejam importantes como um todo, são os recursos humanos, ou seja, as pessoas, um fator particularmente importante. É através de pessoas eficazes que a empresa conseguirá atingir os objetivos esperados (MILKOVICH; BOUDREAU, 2012; LACOMBE, 2012).

Para sobreviver ao aumento da competitividade ao longo dos anos as empresas tiveram que adotar algumas estratégias que culminaram na redução do quadro de colaboradores. Dessa forma, não é difícil compreender por que algumas empresas apresentam baixa produtividade, altos índices de rotatividade e absenteísmo, entre outros indícios de insatisfação dos funcionários. Assim, é importante que as empresas saibam como se sentem os seus funcionários em relação às variáveis que afetam o clima organizacional, tais como: as tarefas que desempenham, o salário, os relacionamentos entre os setores, os benefícios, a supervisão, as possibilidades de crescimento profissional que a empresa oferece, entre outros. (LUZ, 2003).

A satisfação no trabalho pode ser definida como a atitude geral que o indivíduo tem em relação ao seu trabalho. Nesse caso, trabalho leva em consideração tudo o que envolve a função. A estimativa do quanto um funcionário está satisfeito ou insatisfeito se dá com a somatória de uma série de elementos do trabalho que pode ser feita de forma global ou pela soma de algumas variáveis como: trabalhos que deem oportunidades de desenvolver habilidades e atitudes; recompensas justas, seja pagamentos ou políticas de promoção;

condições de trabalho adequados e seguros; bom relacionamento com os colegas, entre outros. Também estão fortemente relacionados à satisfação dos empregados, trabalhos interessantes que oferecem treinamentos, independência e interação com os colegas fora do ambiente de trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012; ROBBINS, 1998).

A satisfação no trabalho é um estado subjetivo e pode variar entre um grupo ou no mesmo indivíduo em tempos e circunstâncias diferenciadas, o que dificulta a sua conceituação e garante complexidade. Ela possui três componentes chaves: os valores de cada indivíduo, são exigências subjetivas. A importância, que difere de pessoa para pessoa. Além dos valores serem diferentes para cada um, a importância dada a esses valores também são diferentes e essas diferenças são determinantes no grau de satisfação de trabalho de cada indivíduo. O que satisfaz um indivíduo não necessariamente irá satisfazer o outro. Por fim, a percepção de cada indivíduo não condiz necessariamente com a realidade, mas sim com a situação atual em relação aos seus valores (WAGNER; HOLLENBECK, 2009; AZEVEDO; MEDEIROS, 2012).

Um indivíduo apresenta sentimentos positivos quando tem um alto nível de satisfação e sentimentos negativos quando seu nível de satisfação com o trabalho for baixo. A mensuração da satisfação ou insatisfação dos funcionários pode ser feita de duas formas. A primeira consiste em aplicar uma única pergunta ao colaborador: 'Levando tudo em consideração, quão satisfeito você está com o seu trabalho?'. Nesse questionamento, os funcionários devem responder assinalando questões que vão de 1 a 5, onde sinalizam de 'extremamente satisfeito' para 'extremamente insatisfeito'. A segunda forma é mais sofisticada, é analisar as variáveis acerca do trabalho, como a supervisão, liderança, remuneração atual, possibilidade de crescimento profissional e relacionamento com os colegas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

Muitos gestores focados em recursos físicos e equipamentos, deixam de dar a devida atenção aos seus recursos humanos e isso pode ser desastroso em termos financeiros para a empresa, pois pode acarretar altos custos com assistência médica, rotatividade, absenteísmo, entre outros. A avaliação da satisfação no trabalho pelos gestores pode ser feita de duas formas.

A primeira consiste em medir a satisfação dos funcionários de uma forma geral, através de uma escala de faces, no qual o colaborador deve assinalar a face na qual ele mais se identifica levando o seu trabalho todo em consideração. Já a segunda, recorre a relatos pessoais dos colaboradores a respeito de algumas variáveis que envolvem o trabalho, como o pagamento, o trabalho em si, a supervisão e os colegas (WAGNER, HOLLENBECK, 2009).

A relação entre satisfação com o trabalho e rotatividade é mais forte do que a insatisfação e o absenteísmo. Porém, essa relação também é afetada pela oferta de empregos ao funcionário, que pode sair da empresa pela perspectiva de algo melhor e não necessariamente por estar insatisfeito. Da mesma forma, quando o funcionário possui mais qualificações, a insatisfação com o trabalho implicará em maiores índices de rotatividade, pois o funcionário acredita ter mais opções disponíveis, além da empresa atual (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012). Decidir por desligar-se da empresa ou faltar ao trabalho são respostas que os funcionários dão em relação a como se sentem com a organização. Logo, é possível se antecipar aos comportamentos dos funcionários através das suas atitudes e das opiniões que eles expressam (MILKOVICH; BOUDREAU, 2012). A satisfação dos funcionários com relação à empresa pode afetar no seu compromisso, na sua flexibilidade, na

sua disposição de ir além do exigido, além de possivelmente afetar o absenteísmo e a rotatividade (COHEN; FINK, 2003).

A alta rotatividade de pessoal pode ser um indício de algo vai mal na organização. Quando elevado, pode ser indício de falta de comprometimento dos funcionários, sinalizando que falta algo para satisfazê-los. Ela deve ser encarada pelas empresas como parte integrante do processo de pessoal. Simplesmente reduzir esse índice, pode ser tão negativo quanto deixar os bons funcionários irem embora da empresa. Dessa forma, pode acontecer um fluxo negativo de empregados se os que ficam têm desempenho mais baixo do que os que saem. Além disso, as empresas também perdem o investimento que fizeram no desenvolvimento do funcionário, com treinamentos por exemplo e esse benefício pode se reverter a favor da concorrência, caso o funcionário migre pra ela. Assim, a empresa não só perde o funcionário desenvolvido, mas também financeiramente, com custos referentes à substituição do colaborador (WAGNER; HOLLENBECK, 2009; LUZ, 2003; MILKOVICH; BOUDREAU, 2012).

O comportamento organizacional é um campo de estudos que visa melhorar a eficácia organizacional, investigando o impacto que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações. A complexidade do ser humano faz com que poucos princípios expliquem o comportamento organizacional. Apesar das diferenças entre os indivíduos e da possibilidade de se fazer generalizações simples e precisas ser limitada, não significa que não seja possível dar explicações razoavelmente precisas ou fazer previsões válidas acerca do comportamento organizacional. No entanto, os conceitos de comportamento organizacional precisam levar em consideração as condições situacionais ou contingenciais, ou seja, o contexto no qual os indivíduos estão inseridos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL; 2012).

O comportamento organizacional é fortemente influenciado pela cultura da organização, que reforça o comportamento dos membros e o que deve ser seguido ou não, exercendo um sentido político e de controle e ditando o que deve ser compartilhado pelos funcionários. Assim, a cultura impacta no cotidiano da organização, nas formas de recompensas e relacionamentos, o estilo de liderança adotado, no processo de comunicação, entre outros, e influencia fortemente o clima organizacional. Por sua vez, a cultura organizacional é fortemente influenciada pela cultura da sociedade na qual está inserida. A cultura passa a ser um passivo, quando os valores da empresa diferem daqueles que poderiam melhorar a eficácia da organização. Sabe-se que empresas que funcionaram muito bem no passado, deixaram de existir por permitir que sua cultura se sobrepusesse às inovações do mercado, como é o caso da Varig e da Kodak. (LUZ; 2003; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012)

O clima organizacional está relacionado ao grau de motivação e satisfação dos funcionários com a organização e influencia o comportamento dos mesmos. Ele é favorável quando apoia as necessidades pessoais desses membros e desfavorável quando as frustra. Portanto, ele é influenciado pelas crenças e valores de cada indivíduo, determinando o que é bom ou ruim para a empresa como um todo e para cada indivíduo que faz parte dela. Através de algumas variáveis definidas por Likert é possível analisar o clima organizacional e o grau de satisfação com o ambiente interno da empresa como, lealdade, grau de identificação do funcionário para com a empresa, facilidade das comunicações internas, colaboração dos demais colegas, relacionamento entre os demais membros da organização, integração da

equipe, entre outros fatores (LACOMBE, 2012; TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Quanto maior o alinhamento entre os valores e as necessidades dos funcionários e das empresas, melhor é o clima organizacional. Se o clima é bom as pessoas tendem a agir com sentimento de pertencer à organização, de forma proativa, com maior produtividade, confiam nas chefias e nos colegas de trabalho e têm iniciativa nas tarefas. Caso contrário, se o clima for ruim, as pessoas tendem a agir com descrença ou revolta e colaboram com índices de rotatividade e absenteísmos, sintomas de um clima organizacional negativo se gerados com frequência. Dessa forma, as empresas têm adotado alternativas como, remuneração variável e estruturas mais enxutas que facilitem a participação de todos os membros nos negócios da empresa e facilitem o fluxo de informações (KANAANE, 1999; LACOMBE, 2012).

São indicadores de um bom clima o baixo índice de rotatividade e o alto tempo de permanência. Uma empresa tem um clima bom quando há confiança, entusiasmo, satisfação, motivação, dedicação e comprometimento entre a maior parte dos funcionários. Esse clima favorável, faz com que os funcionários tenham orgulho em trabalhar na empresa e indiquem conhecidos e parentes para trabalhar nela. Já o prejudicado ou ruim é um clima desfavorável aos objetivos das organizações e dos seus funcionários. O que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim é a intensidade com que desuniões, não cumprimento das tarefas, conflitos, falta de comprometimento e outras situações, se manifestam na organização (LUZ, 2003).

Algumas afirmativas positivas formuladas para os colaboradores servem para avaliar o clima organizacional. O grau de satisfação com os pares analisa o nível de satisfação no relacionamento com os colegas de mesmo nível hierárquico, observando aspectos como respeito, confiança, conflitos, entre outros. A segunda dimensão analisa o grau de satisfação com os superiores, medindo o nível de satisfação do empregado com a sua chefia imediata, considerando aspectos de relacionamento no dia-a-dia, envolvendo apoio, orientação, estímulos, reconhecimento e a percepção dos funcionários com relação ao uso de critérios justos e transparentes por parte dos superiores. (ASSIS, 2005). A gestão, juntamente com o salário constituem as variáveis mais importantes do clima organizacional (LUZ, 2003). O estilo de gestão influencia diretamente nas equipes de trabalho, pois é o gestor que representa a empresa e exerce tarefas variadas que podem influenciar positivamente ou negativamente as pessoas que trabalham na organização (LUZ, 2003).

O clima ainda pode ser mensurado através do grau de satisfação com políticas e práticas de recursos humanos, analisando a satisfação dos funcionários com relação às políticas da empresa e a gestão de recursos humanos. Essa variável envolve afirmativas positivas referentes à políticas e práticas de aproveitamento interno, remuneração, benefícios, gestão de desempenho, treinamento, capacitação, desenvolvimento dos funcionários, entre outras variáveis relacionadas a RH. Por último, a variável grau de satisfação com a organização leva em conta a satisfação e o orgulho do funcionário em fazer parte daquele quadro ou empresa, a percepção dos colaboradores com relação à qualidade de serviços e produtos oferecidos, a imagem da organização percebida pelos funcionários, entre outros aspectos objetivos e subjetivos. É importante ressaltar que nem sempre a insatisfação dos funcionários está ligada somente aos benefícios oferecidos pela empresa em si, mas sim na forma com que a empresa comunica esses benefícios aos funcionários (ASSIS, 2005; LUZ, 2003).

Há diversas oportunidades de se medir o clima organizacional e indicadores dos mais variados. Medir esses indicadores é uma forma de pesquisar qual o sentimento dos funcionários com relação à empresa, no sentido de “fazer parte” ou “pertencer” à ela (ASSIS, 2005). A pesquisa de clima é, geralmente, realizada através de questionários e fornece dados importantes para identificar os aspectos que influenciam o bem-estar dos funcionários, bem como os pontos de insatisfação. Assim, a empresa pode melhorar constantemente o seu ambiente de trabalho e também identificar oportunidades de melhorias no comprometimento dos empregados com os resultados da empresa, na produtividade, na qualidade de produtos e serviços e conseqüentemente aumentar a rentabilidade da organização (LUZ, 2003).

A pesquisa de clima organizacional, tem o intuito de entender de que forma os funcionários enxergam a empresa e as suas práticas, políticas, produtos e serviços oferecidos, além de estudar a cultura da organização, medir o nível de satisfação dos funcionários em diferentes aspectos como entendimento da missão, crenças e valores da organização, liderança, relações interpessoais e ainda acerca de salários e benefícios. Dessa forma, a pesquisa pode servir para estreitar os *gaps* entre o que a empresa se propõe a ser e a maneira como os seus colaboradores a percebem, proporcionando o alinhamento das expectativas dos empregados para com a empresa, pois nem sempre o que eles esperam vai de encontro com o que a organização deseja (ASSIS, 2005; TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). Ela tem usualmente e principalmente o objetivo de avaliar o grau de satisfação dos funcionários, mas também pode ser aplicada visando a implantação de alguma mudança ou ainda após a mudança já ter sido implantada a fim de perceber os impactos no quadro de pessoal. A pesquisa de clima ainda pode ser aplicada com o objetivo de disseminar determinados valores culturais entre os funcionários, ou ainda no caso de um processo de fusão ou aquisição de outra empresa. Uma mesma pesquisa pode ter mais de um objetivo (LUZ, 2003)

A coleta de dados para a pesquisa de clima organizacional pode ser feita através de questionários, observação, entrevistas e fontes secundárias. O levantamento e a análise dos dados coletados podem ser feitos por meio de médias e desvios padrões que correspondem às categorias ou fatores, que poderão ser agrupados de acordo com o seu conteúdo. O procedimento recomendado para aplicação do questionário é a utilização da escala de Likert. Cada resposta possui um peso de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. A partir das respostas obtidas o pesquisador obtém a média referente a cada fator, sendo que quanto mais a média estiver acima do ponto central, o clima é favorável (DEWES, 2007).

É preciso algumas etapas para a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional. O primeiro passo é a obtenção da aprovação e do apoio da direção da empresa. Posteriormente, é necessário planejar a pesquisa, definir seus objetivos, público-alvo, quem vai conduzir o processo, instrumento de coleta, entre outros. Após, são definidas as variáveis a serem pesquisadas de acordo com a realidade da empresa, sendo as mais importantes a gestão e o salário. O próximo passo é a montagem e validação do instrumento de coleta, que consiste em criar as perguntas para cada variável. Com o instrumento pronto, é preciso então validar a pesquisa utilizando um grupo piloto, de forma a perceber se todas as perguntas serão bem compreendidas pelos respondentes. Após essa etapa, é preciso definir parâmetros para facilitar a tabulação de forma que cada resposta deve ser interpretada como satisfação ou insatisfação. O próximo passo e de extrema importância, comunica os funcionários da importância da pesquisa e conseqüentemente reflete no índice de adesão. Posteriormente, é feita a aplicação e coleta de preferência no próprio local de trabalho, para então a tabulação dos dados coletados, por pergunta, por variável, por nível hierárquico, entre outros. Após a

tabulação, emite-se o relatório com a interpretação dos resultados da pesquisa, identificando os pontos positivos que devem ser mantidos e os pontos críticos, juntamente com as sugestões para melhorias. Após a emissão do relatório com as considerações pertinentes, os resultados são divulgados. Por fim, a etapa mais importante que é a definição dos planos de ação. A pesquisa de clima é na verdade, um meio para se identificar processos de melhorias contínuas no ambiente de trabalho. Dessa forma, após todo esse processo e tendo conhecimento dos pontos críticos da organização, é possível traçar os planos de ação para intervenção (LUZ, 2003).

A pesquisa de clima pode ser dividida em três fases. Na primeira fase, é avaliado o público interno da empresa, de modo exploratório e qualitativo. A segunda fase busca a análise dos elementos levantados na fase exploratória, utilizando-se de pesquisa quantitativa através de instrumentos específicos que apresentem condições facilitadas aos respondentes. Na última fase, os dados obtidos nas fases anteriores, são utilizados para a elaboração de um diagnóstico avaliando todos os aspectos relativos ao público interno. Esse diagnóstico deverá ser analisado, de modo a identificar pontos fortes e fracos do clima organizacional, bem como para a apresentação de soluções para cada problema identificado (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA; 2006).

Uma empresa de equipamentos telefônicos situada em São José, adota medições do ambiente de trabalho por meio de pesquisa de clima e utiliza alguns indicadores, como: nível de satisfação dos empregados em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, grau de satisfação com a remuneração oferecida pela empresa e com relação às oportunidades de crescimento e desenvolvimento, o nível de satisfação dos empregados com relação às lideranças, o grau de satisfação dos empregados com a comunicação interna da empresa, a percepção dos colaboradores com relação à imparcialidade nas tomadas de decisões, a forma com que os funcionários percebem como justas as políticas, decisões, programas da empresa, percepção dos funcionários quanto à qualidade dos produtos, entre outros (ASSIS, 2005).

Algumas empresas adotam estratégias no intuito de melhorar o clima organizacional e a satisfação dos seus funcionários. A HP Brasil promove a *Happy Friday* e a cada trimestre os seus funcionários têm uma sexta-feira livre. A Nestlé realiza premiações de R\$10 mil a quatro funcionários por excelência em projetos, além de oferecer terapias alternativas para os funcionários. A rede de Varejo Magazine Luiza oferece aos seus funcionários estágios internos para os setores no qual eles desejam trabalhar, e dessa forma, 80% das vagas da empresa são preenchidas com recrutamento interno. A empresa oferece ainda um canal interno de comunicação para que seus funcionários denunciem qualquer prática que fira os valores e a ética da empresa. As empresas Natura, Bradesco e o grupo Pão de Açúcar possuem canais de comunicação para que os funcionários apresentem sugestões. A rede de varejo Magazine Luiza, HP Brasil, grupo Pão de Açúcar e Embraco oferecem também bolsas de estudo em cursos de graduação, doutorado e mestrado que variam em até 70%. Algumas empresas como a HP Brasil, a Ford e a Americel oferecem aos seus funcionários alguns benefícios adicionais como seguro de vida e assistência médica. Esses benefícios adicionais contribuem para a melhoria do clima organizacional, além de funcionar como estratégia de recrutamento, seleção e colaborar na retenção de talentos (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA; 2006).

Uma pesquisa de satisfação contemplou questões como condições de trabalho, salário, relacionamento, políticas de recursos humanos, supervisão, reconhecimento, progresso,

desenvolvimento, realização, trabalho e responsabilidades. Foram identificados, além de outros aspectos, níveis de insatisfação quanto à falta de treinamentos e impossibilidade de participação dos funcionários nas decisões. Dessa forma, o autor da pesquisa sugeriu melhorias com relação ao treinamento para novos funcionários ou para aqueles que estivessem mudando de função. Ainda, foi sugerido que os gestores mantivessem uma proximidade com os seus colaboradores, e que esses pudessem participar das decisões inerentes ao seu trabalho (SIROTENCO, 2007).

Uma pesquisa de clima, no qual foram identificados níveis de insatisfação com relação ao reconhecimento, o salário e o ambiente de trabalho, foi proposto além de melhorias físicas no local de trabalho, a criação de um plano de cargos e salários, de forma que os funcionários buscassem o aperfeiçoamento, almejando novos cargos e salários. Algumas das variáveis pesquisadas foram acerca de remuneração e benefícios, trabalho em equipe, comunicação, desenvolvimento profissional e estilo de gestão (SILVA, 2013).

As políticas e práticas de recursos humanos têm influência direta sobre a satisfação do empregado e têm um grande impacto sobre o clima organizacional. Sendo assim, o setor de recursos humanos ou departamento de pessoal de uma empresa têm oportunidades diárias de fortalecer ou enfraquecer a organização perante os seus funcionários (WERTHER JR; DAVIS, 1983).

A remuneração é um fator determinante na produtividade do funcionário, é a partir dela que a organização poderá ou não obter os resultados esperados. Ela é o ponto alto no relacionamento das pessoas com a organização e é conceituada por vários autores como sendo determinante no grau de reconhecimento que a empresa dá aos seus empregados e vice-versa. A remuneração não deve ser encarada como uma despesa, mas sim como um investido de longo prazo para o alcance do sucesso, pois fornece condições para o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, reconhece o bom desempenho e incentiva o desempenho excepcional. A remuneração por mérito é uma forma de analisar individualmente cada funcionário. A medida que o funcionário faz diferença para a organização ele é valorizado e passa a ter recompensas por meio de aumentos salariais e assim, funcionários que possuem melhores desempenhos recebem recompensas maiores. Então, os funcionários perceberão uma forte relação entre o seu desempenho e o salário que recebem (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012; MILKOVICH; BOUDREAU, 2012; BÜHLER; TOMAZONI, 2010; ARAUJO; GARCIA, 2009).

Os benefícios têm papel importante no processo evolutivo do colaborador dentro da empresa e através deles o funcionário busca o aperfeiçoamento. Por meio dos benefícios concedidos aos funcionários, as empresas podem satisfazer as suas necessidades e assim, estes trabalham com qualidade e satisfeitos, apresentando um melhor rendimento. Funcionários que trabalham com incentivos tendem a apresentar maior produtividade, pois têm necessidades pessoais atendidas. Oferecer benefícios como plano de saúde também pode ser um fator corroborativo para que a empresa seja bem vista pela sociedade e dessa forma, atrair pessoas com grande interesse em fazer parte da organização (BEHNKE, 2014).

É importante acompanhar a satisfação dos funcionários em relação ao cargo, pois trabalhos em que o funcionário precisa empregar esforços simples e repetitivos para muitos resulta em frustração, o que pode gerar *stress*, absenteísmo, atrasos e rotatividade. Em geral, a satisfação no cargo tem relação negativa com a rotatividade, quanto a satisfação no cargo se eleva, a rotatividade declina. Uma maneira eficaz de reduzir reações negativas ao trabalho é o enriquecimento das tarefas, adicionando complexidade e significado ao trabalho de uma

29

peessoa. Enriquecer a tarefa refere-se à expansão de funções. Essa prática do desenho de cargo permite ao funcionário mais liberdade e independência, além de ampliar a sua responsabilidade. Outra forma de melhorar a satisfação no cargo é o rodízio de tarefas, que consiste na transferência periódica de um funcionário para outra função do mesmo nível organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012; WAGNER, HOLLENBECK, 2002; WERTHER JR; DAVIS, 1983).

Muitos trabalhadores sentem-se realizados em executar trabalhos complexos, porém, para grande parte deles se sentir isolado dos demais colegas de trabalho pode levá-los à insatisfação. Boas relações sociais dentro da empresa, podem tornar tarefas desgastantes, mais realizadoras. Ações desenvolvidas, como o rodízio de tarefas e a participação dos funcionários na empresa, incentivam a comunicação e um ambiente social positivo que são tão importantes quanto o conteúdo do trabalho executado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

O treinamento faz parte do desenvolvimento do funcionário, por meio dele é possível promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que podem diminuir os *gaps* e adequar as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. (MILKOVICH, BOUDREAU; 2012). É um recurso utilizado pela organização no intuito de atender as necessidades e conciliar interesses dos indivíduos e da empresa e ser voltado para a melhoria no desempenho das tarefas atuais, preparação para novas funções ou introdução de nova tecnologia. A concepção de treinamento, em determinadas empresas, pode evoluir para a de desenvolvimento de pessoas, envolvendo o crescimento pessoal, profissional e visando crescimento futuro do funcionário (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009). O treinamento e desenvolvimento propicia um clima organizacional saudável, pois por estarem as pessoas mais dispostas a aprender e desenvolver, tendem a estreitar as relações, elevando o ambiente moral da empresa. Isso provoca debates, discussões mais acaloradas e eventual insatisfação, mas no intuito de gerar resultados positivos para a organização (ARAUJO; GARCIA, 2009).

A comunicação é um fator-chave para o sucesso de uma organização. Através dela, é possível gerar sinergia entre os indivíduos, satisfação, aprendizado, mas também, quando mal administrada, pode causar conflitos, ineficiência e ineficácia organizacional. Os funcionários conseguem lidar melhor com experiências insatisfatórias no trabalho quando têm oportunidades de falar sobre os problemas e reclamações. A oportunidade formal dada a um funcionário de reclamar para a empresa sobre determinada situação no trabalho é chamada de voz. Dar voz ao funcionário, garante um escape ativo e de forma construtiva para as suas insatisfações do dia-a-dia, melhorando a produtividade, o comprometimento e a satisfação (WAGNER; HOLLENBECK, 2002; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012; LOTZ; GRAMMS, 2012).

O gestor de uma empresa exerce um papel relevante no nível de satisfação ou insatisfação dos funcionários de uma empresa, pois é quem representa a empresa perante às equipes e que toma decisões importantes. Por meio dele é possível criar um clima organizacional produtivo, promovendo a motivação e satisfação dos funcionários, elevando o potencial destes e mantendo a saúde da relação entre os indivíduos. O estilo de liderança exerce grande impacto sobre as suas equipes e o clima organizacional, pois o líder deixa de fazer e passa a fazer com que os outros executem as tarefas. Dessa forma, é importante que de tempos em tempos os líderes sejam reciclados. O líder deve buscar aliar a necessidade de bem estar dos funcionários com a busca de resultados positivos da empresa organização.

Dessa forma, a liderança é um dos aspectos mais importantes da organização (BEZERRA, 2011; LUZ, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com relação ao tipo de pesquisa, esta é considerada descritiva. Esse tipo de pesquisa é utilizada principalmente nas ciências humanas e sociais, observando fatos, registrando, analisando, classificando e interpretando sem a interferência do pesquisador (ANDRADE, 2003). Para isso, são utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados, para descrever as características de uma certa população ou fenômeno (GIL, 1999; CERVO, BERVIAN, 2003).

Primeiramente realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que consiste no levantamento de informações sobre o tema e tudo o que já foi estudado, em livros, documentos, revistas especializadas e site conhecidos, e visa encontrar a solução para o problema levantado (CABRAL; CAVALCANTE; PEREIRA, 2012). Para o estudo, foram levantadas informações em livros e artigos científicos acerca de administração de recursos humanos, comportamento organizacional, satisfação no trabalho, cultura organizacional e clima organizacional.

Após o levantamento bibliográfico, conforme apresentado no capítulo 2, formulou-se um questionário com 26 afirmativas positivas utilizando como base teórica as variáveis de Assis (2005) que contemplam o grau de satisfação com os pares, grau de satisfação com os superiores, grau de satisfação com políticas e práticas de recursos humanos e grau de satisfação com a empresa, sendo aplicado no mês de Setembro de 2014 nos 25 colaboradores, exceto 4 devido a esses serem de origem Haitiana e possuem dificuldades em se expressar na língua portuguesa. O questionário é o meio pelo qual as respostas são obtidas por uma fórmula que o próprio informante responde (CERVO; BERVIAN, 2003). Ele é formulado de modo que possa coletar dados que colaborem com a solução do problema levantado (MATIAS; ALEXANDRE, 2005). O questionário foi elaborado com perguntas fechadas utilizando a escala Likert para coleta e posterior quantificação dos dados. Para cada resposta foram atribuídos valores de 1 a 5, devendo os respondentes optar por concordo totalmente, concordo parcialmente, neutro, discordo parcialmente e discordo totalmente, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Por último, realizou uma entrevista semiestruturada com o responsável pela empresa em Setembro de 2014, tendo como base teórica a mesma utilizada para a elaboração do questionário. Assim, a entrevista teve o intuito de verificar possíveis esforços para manter o bom relacionamento entre os colaboradores. Ainda procurou-se saber a respeito da liderança da empresa, além de práticas relacionadas a Recursos Humanos, como salário, benefícios, desenvolvimento e treinamento de funcionários, avaliação de desempenho e comunicação. Também foram coletados dados referentes à rotatividade e comportamento e a respeito do surgimento da empresa no mercado, de forma a auxiliar na caracterização. Dessa forma pôde-se confrontar os dados coletados com os funcionários através de questionários e os dados coletados com o gestor através da entrevista. O objetivo da entrevista é o de coletar dados para a pesquisa, através do interrogatório do informante (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2006).

Assim, a pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa é aquela que descreve a complexidade do comportamento humano, fazendo uma análise e interpretação de forma mais profunda (MARCONI; LAKATOS, 2006). A pesquisa

quantitativa é aquela utilizada para quantificar e tratar os dados coletados, fazendo-se uso de técnicas estatísticas, como porcentagens, médias e desvio padrão (MASCARENHAS, 2012).

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, encontram-se os dados coletados para caracterizar a empresa em estudo. Constam também dados obtidos por meio da entrevista com o gestor. Ainda serão apresentados os dados obtidos por meio de questionário, já tabulados e com as devidas análises. Por fim, será apresentado um quadro resumo com as considerações e sugestões apresentadas neste capítulo.

4.1 Caracterização da Empresa

As informações contidas neste capítulo foram fornecidas pelo gestor da empresa por meio de entrevista. A empresa objeto da pesquisa, aqui atendida pelo nome fictício de Distribuidora de Bebidas Nova Ponte Ltda, atua no ramo de comércio de vendas de bebidas e possui um *mix* extenso de produtos como água, refrigerantes, cerveja e destilados. Possui uma frota de 5 caminhões e 4 motocicletas para venda na forma de atacado e 1 posto de atendimento que atende aos clientes na forma de varejo. A maior parte do faturamento vem dos seus clientes de atacado, compostos por pequenos comércios da Grande Florianópolis.

Trata-se de uma empresa familiar, fundada o ano de 1970, no bairro Capoeiras. Após 16 anos localizada num depósito de pequeno porte, houve a necessidade de ampliação, mudando a distribuidora para um novo local ainda no mesmo bairro, que atende as suas necessidades até os dias atuais, sendo gerida por um dos filhos desde o início de 1970.

A empresa não possui um setor de recursos humanos estruturado, todas as decisões relacionadas à gestão de pessoas, são tomadas pelo gestor que também é o proprietário. O recrutamento e seleção de novos funcionários acontece por meio de anúncios no próprio estabelecimento e por indicações. O processo seletivo ocorre primeiramente com a análise do currículo do candidato e posteriormente uma entrevista com o gestor da empresa, que deixa o candidato ciente das tarefas inerentes à função à qual está se candidatando. Se o candidato for selecionado, é feito um contrato de experiência de 90 dias e, posteriormente, o contrato permanente caso o funcionário esteja apto a exercer a função. O quadro da empresa hoje conta com um gestor, 1 operador de empilhadeira, 12 ajudantes que dividem-se entre o trabalho no depósito de bebidas e a entrega externa, 5 motoristas, 4 vendedores externos, 2 operadores de caixa no posto de atendimento e 1 recepcionista que faz o atendimento aos clientes por telefone.

A empresa não oferece treinamentos. Quando um novo colaborador inicia na empresa são passadas as orientações a respeito da função e as solicitações de tarefas acontecem ao longo do dia. Não há práticas de avaliação individual dos funcionários. No que tange aos benefícios, a empresa oferece vale-transporte e alimentação em um restaurante já estipulado pela empresa. Demais benefícios não são oferecidos. A empresa também não oferece plano de carreiras e a única forma de crescimento profissional, se dá do cargo de ajudante para motorista. O salário oferecido aos funcionários é estipulado de acordo com o mercado. A empresa não possui canais de comunicação que facilite a interação entre funcionários e o gestor. Toda a comunicação é feita individualmente, quando necessário.

4.2 Descrição dos Dados

A seguir, são apresentados os dados obtidos em questionário, já com as devidas tabulações. Após, apresenta-se a entrevista semiestruturada, seguindo da análise dos dados coletados com críticas e sugestões. Por fim, apresenta-se um quadro resumo deste capítulo.

4.2.1 Questionário

Na tabela 1 serão apresentados os dados coletados referente à satisfação dos funcionários com relação aos seus colegas de trabalho. Nessa dimensão podemos destacar como principais pontos a cooperação com a menor média e o relacionamento com a maior.

Tabela 1-Grau de Satisfação com os Pares

Grau de Satisfação com os Pares	Média
Tenho um bom relacionamento com os demais colegas	3,86
Tenho uma boa comunicação com os meus colegas	3,57
Tenho a cooperação dos demais colegas quando necessito	3,47
Tenho o respeito dos demais colegas	3,71
Média Geral	3,65

Fonte: Dados primários (2014)

Na tabela 2, estão expostos os dados coletados em questionário referente a variável grau de satisfação com os superiores. Pode-se notar a insatisfação dos colaboradores com relação ao estímulo ao aprendizado e à busca por novos desafios. O quesito com maior média foi quanto à imparcialidade e credibilidade na tomada de decisão, que mesmo sendo a maior média nessa dimensão, ainda inclina-se à insatisfação parcial dos colaboradores.

Tabela 2-Grau de Satisfação com os Superiores

Grau de Satisfação com os Superiores	Média
Tenho um relacionamento satisfatório com o meu gestor	2,81
Tenho o apoio do meu gestor quando necessário	2,24
O gestor é imparcial e passa credibilidade na tomada de decisões	2,90
Estou satisfeito com o estilo de liderança do meu gestor	2,67
Meu gestor se comunica bem comigo e a equipe	2,48
Meu gestor me estimula ao aprendizado e à busca por novos desafios	1,95
Média Geral	2,51

Fonte: Dados primários (2014)

Os fatores referentes ao grau de satisfação com as políticas e práticas de recursos humanos, são apresentados na tabela 3. Observou-se que os funcionários concordam que a função que desempenham está de acordo com a qual foram contratados e que as responsabilidades estão bem definidas. Quanto a oportunidade para que os funcionários apresentem sugestões de melhorias, os colaboradores estão inclinados à discordância total.

Tabela 3-Grau de Satisfação com Políticas e Práticas de RH

Grau de Satisfação com Políticas e Práticas de RH	Média
Estou satisfeito com a remuneração oferecida pela empresa	3,0
Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa	2,24
A empresa tem uma política de comunicação satisfatória	2,0
A empresa oferece oportunidades para que os funcionários apresentem sugestões de melhorias	1,48
Concordo com as normas e procedimentos adotados pela empresa	2,43
A empresa oferece oportunidades de promoções internas	2,14
A função que desempenho está de acordo com a qual fui contratado	3,90
Minhas responsabilidades estão bem definidas	3,90
Estou satisfeito com a função que desempenho	2,90
A empresa oferece treinamentos e oportunidades de aprendizado	2,14
A empresa reconhece meu trabalho	2,42
Média Geral	2,59

Fonte: Dados primários (2014)

Por fim, na tabela 4 serão discorridos sobre os resultados referentes à satisfação quanto ao grau de satisfação geral com a empresa. Nota-se que os funcionários concordam parcialmente que a empresa oferece produtos de qualidade. Quando questionados do sentimento de orgulho em fazer parte da organização, os funcionários ficaram inclinadas a insatisfação parcial.

Tabela 4-Grau de Satisfação com a Empresa

Grau de Satisfação com a Empresa	Média
A empresa oferece produtos de qualidade	3,71
A empresa oferece serviços de qualidade (entrega, bom atendimento, entre outros)	3,10
Estou satisfeito com a empresa na qual eu trabalho	2,47
Me sinto orgulhoso em fazer parte da organização	2,23
A empresa tem uma boa imagem perante a sociedade	3,0
Média Geral	2,90

Fonte: Dados primários (2014)

4.2.2 Entrevista com o proprietário e gestor da empresa

A entrevista foi aplicada com o gestor da empresa que é também um dos proprietários e contemplou pontos referentes a percepção do gestor sobre o relacionamento entre os funcionários. Além disso, foram abordados assuntos relacionados à liderança e práticas e políticas de recursos humanos como remuneração, benefícios, comunicação, entre outros. Ainda foram discutidos acerca da rotatividade e comportamento dos funcionários.

O gestor percebe um clima amistoso entre os seus funcionários e não tem problemas referentes à relacionamentos e intrigas. É realizada uma confraternização com os colaboradores ao final do ano que acontece no próprio local de trabalho. É o único esforço por parte da empresa, até então, para promover a interação e o bom relacionamento entre os funcionários.

A empresa é gerida por um dos proprietários, onde é centralizada todas as tomadas de decisões da empresa. Na organização do depósito, o operador de empilhadeira auxilia na gestão dos colaboradores, direcionando-os para as tarefas a serem realizadas.

Se tratando de remuneração o gestor afirmou que esta é fixada de acordo com o mercado da região e a empresa não possui práticas de avaliação de desempenho individual. Quanto aos benefícios, são oferecidos vale transporte aos funcionários, quando necessário, sendo que muitos deles moram na região. A alimentação é oferecida em um restaurante já determinado e que tem parceria com a empresa. Demais tipos de benefícios não são oferecidos.

A empresa não oferece treinamento para os novos colaboradores. As tarefas inerentes à função e de mais solicitações do dia-a-dia são passadas pelo gestor. Também não há outros tipos de treinamentos, contínuos ou de reciclagem. Quando há necessidade de algum novo processo, os funcionários são comunicados individualmente de acordo com a necessidade.

O crescimento profissional dentro da empresa, se dá por meio da função ajudante e motorista, quando há o surgimento da vaga funcionários aptos para exercer a função. Essa troca de função acontece esporadicamente, já que a rotatividade de motoristas costuma ser baixa.

No que tange à rotatividade na empresa, o gestor relatou que nos últimos 6 meses, obteve de 1 a 2 desligamentos por mês, principalmente na função de ajudante. Os 12 ajudantes possuem menos de 1 ano de empresa, enquanto na função de motorista a média de tempo de empresa é de 3 a 4 anos. O gestor relatou ainda acerca do mau comportamento dos funcionários que costumam ter muitas faltas sem justificativas e muitos deles chegam a ser desligados até mesmo durante o contrato de experiência em função da falta de assiduidade.

4.3 ANÁLISE DE DADOS

Na dimensão relacionada ao grau de satisfação com os pares, foram obtidos os maiores índices de satisfação da pesquisa. Podemos destacar o relacionamento com os demais colegas, que obteve média 3,86. O item com menor pontuação foi o de cooperação, que mesmo com a menor média, ainda inclinou-se a parcialmente satisfeito com 3,47. A média geral nessa dimensão foi de 3,65 o que demonstra que os colaboradores estão parcialmente satisfeitos com os seus colegas, sendo um fator positivo para a empresa, mas que ainda apresenta possibilidade de melhorias. Atualmente, não há grande esforços por parte do gestor em manter um bom relacionamento entre os seus funcionários. O único esforço relatado para

tal é uma festa de confraternização realizada ao final do ano para os colaboradores no próprio local de trabalho. Assim, sugere-se que o gestor promova mais confraternizações ao longo do ano entre os colaboradores e dinâmicas em grupo, de forma a melhorar ainda mais a interação entre eles. Os grupos informais são aqueles formados pela necessidade de interações sociais dos indivíduos. Esses grupos afetam profundamente o comportamento e desempenho do funcionário dentro da empresa. Por mais que o trabalho executado satisfaça o funcionário, trabalhar de forma isolada pode leva-los à insatisfação. O bom relacionamento entre os funcionários, pode tornar tarefas desgastantes, realizadoras (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL; 2012).

Na variável relacionada ao grau de satisfação com os superiores, um ponto de atenção nos dados coletados foi quanto ao estímulo ao aprendizado e a busca por novos desafios, demonstrando que o gestor não estimula os seus funcionários ao crescimento profissional. O quesito imparcialidade e credibilidade por parte da chefia nas tomadas de decisões foi o melhor avaliado, porém ainda indicando um resultado inclinado à insatisfação dos funcionários. O resultado geral nessa dimensão demonstra uma insatisfação parcial dos colaboradores com relação aos aspectos gerais de liderança da empresa, um dado que precisa ser revertido, pois o gestor tem papel relevante nos níveis de satisfação e insatisfação dos funcionários, já que é através dele que são tomadas decisões importantes perante à equipe. Através da liderança é possível criar um clima organizacional produtivo, promovendo a motivação e satisfação dos funcionários, sendo assim, a liderança é um dos aspectos mais importantes dentro da organização (LUZ, 2008; BEZERRA, 2011). Dessa forma, ficam evidenciadas que a liderança é hoje um dos maiores motivos da insatisfação dos funcionários, conforme os dados coletados. Sugere-se, que o gestor da empresa se aproxime dos colaboradores no seu dia-a-dia, os apoiando quando necessário e buscando entender as suas reais necessidades na execução das tarefas. Essa variável é delicada para a organização, pois o gestor é também um dos proprietários e nota-se que a sua forma de gerir a organização tem forte influência da cultura organizacional adquirida ao longo dos anos. A empresa vem sendo gerida sem adaptar-se às mudanças que o mercado necessita para a retenção de pessoas. O comportamento organizacional tem forte influência da cultura da organização e esta por sua vez, influencia no estilo de liderança adotado. Assim, sugere-se ainda que o gestor da empresa passe por um processo de reciclagem, para que adote novos métodos de liderança e desenvolva habilidades humanas, atendendo às necessidades atuais da empresa (LUZ; 2010; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

Os dados coletados referentes à satisfação com as políticas e práticas de RH, demonstram mais um ponto crítico. As políticas e práticas de RH têm grande impacto sobre o clima organizacional e influência direta sobre a satisfação do empregado. O setor de RH da empresa tem oportunidades diárias de fortalecer ou enfraquecer a imagem da organização perante os funcionários (WERTHER JR; DAVIS, 1983). Nessa dimensão também pode-se observar forte influência da cultura organizacional adquirida pela empresa com o passar dos anos e sabe-se que muitas empresas que funcionaram muito bem no passado, deixaram de existir por permitir que a sua cultura se sobrepusesse às inovações. A cultura organizacional passa a ser um passivo, quando os valores da empresa diferem daqueles que poderiam melhorar a eficácia da organização (LUZ; 2010; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

Referentes à remuneração os dados coletados demonstram que os funcionários não estão satisfeitos, nem insatisfeitos. Os salários são estipulados pelo gestor de acordo com o

mercado externo. A remuneração é um fator determinante na produtividade do funcionário e não deve ser encarada como uma despesa, mas sim como um investimento a longo prazo para o alcance do sucesso da empresa. Uma forma de analisar individualmente cada funcionário é a remuneração por mérito que é concedida a cada colaborador de acordo com o seu desempenho. Assim os funcionários perceberão uma forte relação entre o seu desempenho e os salários que recebem, oferecendo condições para o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, reconhecendo o bom desempenho e incentivando desempenhos excepcionais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012; MILKOVICH; BOUDREAU, 2012; BÜHLER; TOMAZONI, 2010; ARAUJO; GARCIA, 2009). Dessa forma, sugere-se que a empresa adote a remuneração por mérito, de forma que seus funcionários sintam-se estimulados a melhorar o desempenho e a produtividade. A remuneração por mérito poderá satisfazer os funcionários com relação à falta de reconhecimento percebida por eles, que foi um fator de insatisfação.

Os benefícios foram considerados parcialmente insatisfatórios pelos colaboradores. Hoje, a empresa oferece como benefício aos seus colaboradores o vale transporte, quando necessário, e a alimentação em restaurante estabelecido pela empresa. Demais tipos de benefícios não são oferecidos. Os dados mostram que a empresa precisa fazer melhorias quanto aos benefícios oferecidos, pois através deles a empresa poderá ter trabalhadores mais satisfeitos e produtivos. Diante dessa carência percebida pelos funcionários, sugere-se que a empresa implante planos de saúde coletivo. Empresas que oferecem planos de saúde como benefício são bem vistas pela sociedade e atraem interessados para a organização (BEHNKE, 2014).

Na variável relacionada à comunicação e oportunidades de expressar sugestões de melhorias, os funcionários se demonstraram entre parcialmente insatisfeitos e insatisfeitos. A empresa não oferece canais de comunicação aos seus funcionários, as informações necessárias são passadas pelo gestor diretamente a cada colaborador. A oportunidade formal dada ao funcionário de reclamar para a empresa sobre determinada situação no trabalho é chamada de voz. Dar voz ao funcionário, garante um escape ativo e de forma construtiva para as suas insatisfações do dia-a-dia, melhorando a produtividade, o comprometimento e a satisfação (WAGNER; HOLLENBECK, 2002). Assim, sugere-se a criação de um canal de comunicação para que os funcionários expressem opiniões de melhorias e que estas sejam discutidas através de reuniões semanais com os colaboradores. É importante que o funcionário se sinta parte pertencente à organização e que possa participar de decisões inerentes à sua função. Através da comunicação é possível gerar sinergia entre os indivíduos, satisfação e aprendizado. Devido a esses fatores, a comunicação pode ser considerada um fator-chave para o sucesso da organização (LOTZ, GRAMMS, 2012).

Os colaboradores também encontram-se parcialmente insatisfeitos com relação às promoções internas. A empresa não oferece grandes oportunidades de crescimento. A única oportunidade descrita pelo gestor é de crescimento na função de ajudante para motorista, que não costuma ocorrer devido à baixa rotatividade na função. A própria estrutura hierárquica é limitada e não oferece possibilidades de crescimento em níveis verticais e horizontais.

Ainda sobre práticas e políticas de RH, os dados coletados demonstraram que os funcionários concordam parcialmente de que as funções que desempenham estão de acordo com a qual foram contratados e que são bem definidas. Porém, demonstram insatisfação parcial com a função. Foi observado um ponto crítico com relação às funções desempenhadas, pois a satisfação no cargo tem efeito inversamente proporcional à

rotatividade. Quando a satisfação no cargo diminui, a rotatividade tende a aumentar. É importante o acompanhamento dos funcionários que desempenham funções simples e repetitivas, pois estas, muitas vezes resultam em frustração, podendo gerar absenteísmo e rotatividade. Uma forma eficaz de melhorar a satisfação é o enriquecimento das tarefas, adicionando complexidade e significado ao trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012; WAGNER, HOLLENBECK, 2002; WERTHER JR; DAVIS, 1983). Dessa forma, além dos canais de comunicação já sugerido anteriormente, sugere-se também o acompanhamento de cada cargo por parte do gestor, de forma que esse possa ser redesenhado, acrescentando complexidade e fazendo com que o funcionário perceba que o trabalho que executa é importante para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os funcionários também encontram-se parcialmente insatisfeitos quanto a treinamentos e oportunidades de aprendizado. O treinamento faz parte do processo de desenvolvimentos dos funcionários e através dele é possível diminuir os *gaps* entre as características dos empregados e o que a empresa espera na execução das tarefas. Ele pode evoluir para o desenvolvimento de pessoas, envolvendo o crescimento pessoal, profissional e o crescimento futuro dos funcionários. A medida que os funcionários estão mais dispostos a aprender e a se desenvolver, podem gerar debates e discussões mais acaloradas, no intuito de gerar resultados positivos para a organização (MILKOVICH, BOUDREAU, 2012; ALBUQUERQUE; LEITE, 2009; GARCIA; ARAUJO, 2009). Diante disso, sugere-se que a empresa conte com os colaboradores para redesenhar as tarefas e a partir disso, treinar cada colaborador de acordo com a sua função, aplicando também reciclagens de seis em seis meses.

Os dados coletados referentes ao grau de satisfação geral com a empresa, demonstram que pela percepção dos funcionários, a empresa oferece produtos e serviços de qualidade aos seus clientes. Porém, quando questionados a respeito do sentimento de orgulho em pertencer à organização e a satisfação geral com a empresa, estes se mostraram inclinados à insatisfação parcial. Assim, fica evidente, através dos dados coletados em questionário, que a empresa tem muitos pontos a melhorar para levar a satisfação dos funcionários que nela trabalham. No intuito de reverter a atual situação de insatisfação dos funcionários, sugere-se que sejam aplicadas pesquisas de satisfação de seis em seis meses, pois a satisfação pode variar entre grupo ou no mesmo indivíduo de tempos em tempos e circunstâncias diferenciadas de acordo com os valores, a importância dada a esses valores e a percepção da situação atual em relação a esses valores (WAGNER; HOLLENBECK, 2009; AZEVEDO; MEDEIROS, 2012).

A seguir, apresenta-se um quadro resumo deste capítulo, com as principais considerações, sugestões e base teórica utilizada.

Quadro 1 – Quadro Resumo da Análise de Dados

Dimensão	Considerações	Sugestões	Base teórica
Grau de satisfação com os pares	Foi a dimensão mais bem avaliada entre os funcionários, porém ainda há possibilidades de melhorias. Não há grandes esforços por parte da empresa em manter um clima amistoso e a interação entre os colaboradores, exceto uma confraternização ao final de cada ano	Promover mais confraternizações ao longo do ano e dinâmicas em grupo semanalmente, no intuito de promover interações entre os funcionários.	(ROBBINS, JUDGE, SOBRAL; 2012)

Dimensão	Considerações	Sugestões	Base teórica
Grau de satisfação com os superiores	Em geral, os funcionários estão parcialmente insatisfeitos com o seu superior, um quadro que precisa urgentemente ser revertido, pois o gestor tem papel relevante nos níveis de satisfação e insatisfação dos funcionários de uma empresa. O gestor é um dos proprietários da empresa e nota-se forte influência da	O gestor precisa criar um clima de aproximação com os funcionários, de forma a apoiá-los nas suas necessidades diárias e entender as reais necessidades na execução das tarefas. Além disso,	(LUZ; 2010; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).
	cultura organizacional no seu estilo de liderança	sugere-se que participe de programas de reciclagem no intuito de melhorar suas habilidades humanas.	
Grau de satisfação com políticas e práticas de RH	Os funcionários não se mostram satisfeitos, nem insatisfeitos com a sua remuneração, esta é praticada de acordo com o mercado. Quanto aos benefícios, a empresa somente oferece vale transporte e almoço em local já estabelecido. A comunicação também gera insatisfação parcial, pois não há hoje nenhum canal de comunicação entre gestor e funcionários. As promoções internas são limitadas dentro da empresa, pois a própria estrutura hierárquica não permite promoções em níveis verticais ou horizontais, exceto para o cargo de ajudante à motorista. A empresa não oferece treinamento aos seus funcionários, o que precisa ser revertido, já que o treinamento gera resultados positivos para a empresa e para os funcionários, diminuindo os <i>gaps</i> entre o que a organização espera e o trabalho executado. Por fim, os cargos constituem mais um ponto de insatisfação. Tarefas simples e repetitivas podem levar à insatisfação dos trabalhadores.	Promover a remuneração individual por mérito, dando oportunidades de melhorias individuais a cada funcionário; Oferecer planos de saúde aos colaboradores; Fazer reuniões semanais para comunicar resultados obtidos e esperados; Oferecer treinamentos para novos funcionários, quando houver mudança de cargo ou de seis em seis meses a fim de reciclagens; Redesenhar os cargos da empresa, acrescentando complexidade às tarefas e ouvindo os funcionários quanto às suas reais necessidades diárias.	(WERTHER JR; DAVIS, 1983; LUZ; 2010; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012; LKOVICH; BOUDREAU, 2012; BÜHLER; TOMAZONI, 2010; ARAUJO; GARCIA, 2009; BEHNKE, 2014; LOTZ, GRAMMS, 2012; WAGNER, HOLLENBECK, 2002; ALBUQUERQUE; LEITE, 2009;
Grau de satisfação com a empresa	No geral os funcionários apresentam insatisfação parcial principalmente no que tange ao orgulho e satisfação geral com a empresa.	Aplicar pesquisas de satisfação de funcionários de seis em seis meses.	WAGNER; HOLLENBECK, 2009; AZEVEDO; MEDEIROS, 2012).

Fonte: Dados Primários (2014)

No capítulo a seguir serão apresentadas as conclusões do acadêmico, lembrando o tema do trabalho, comprovando que a resposta e o objetivo da pesquisa foram alcançados. Também serão discutidos a respeito das limitações deste estudo, bem como fatores que facilitaram ou dificultaram a realização deste trabalho. Ainda foram apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o aumento da competitividade nos últimos anos, as empresas precisam criar diferenciais para a retenção de clientes e esse diferencial pode estar na satisfação dos seus funcionários. Colaboradores satisfeitos tendem a permanecer por mais tempo na empresa, além de possivelmente serem mais produtivos, proativos e prestarem melhores serviços. A satisfação dos funcionários precisa ser mensurada constantemente pela empresa, para que ela possa implantar melhorias contínuas a fim de ter trabalhadores mais satisfeitos e diminuir índices como absenteísmo e rotatividade.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho foi o de analisar a satisfação no trabalho dos funcionários da Distribuidora de Bebidas Nova Ponte Ltda. Para tal, realizou-se um levantamento bibliográfico no qual foi retirado o embasamento teórico para formulação de questionário para aplicação aos colaboradores, e entrevista semiestruturada no gestor da empresa contemplando os mesmos pontos do questionário, além de informações acerca de rotatividade e informações que pudessem auxiliar na caracterização da empresa. Posteriormente, realizou-se a tabulação e análise dos dados, no qual foram identificados satisfação parcial dos funcionários com relação aos pares e níveis de insatisfação parcial com relação aos superiores, práticas e políticas de recursos humanos e ainda com a empresa em âmbito geral. Assim, foi possível realizar críticas e sugestões de melhorias para os pontos de insatisfação dos colaboradores, possibilitando concluir que o objetivo deste trabalho foi alcançado e que a empresa pode utilizar esta análise para implantar melhorias futuras com relação aos seus funcionários.

Considera-se que em um âmbito geral, os funcionários encontram-se insatisfeitos com a empresa, apresentando índices de insatisfação principalmente nas dimensões relacionadas a liderança e as práticas e políticas de recursos humanos, o que é um fator preocupante para o atual cenário da organização. O líder tem oportunidades diárias de promover a satisfação e a insatisfação dos funcionários, já que ele representa a empresa perante a equipe e pôde-se notar que os funcionários encontram-se parcialmente insatisfeitos com o seu gestor. Igualmente, por meio das práticas e políticas de recursos humanos, a empresa pode constantemente fortalecer ou enfraquecer a sua imagem perante os funcionários. Portanto, essas duas dimensões podem ser consideradas de extrema importância para promover a satisfação dos colaboradores. Sendo assim, diante do cenário atual em que a empresa se encontra, fica evidente a necessidade de implantar melhorias principalmente no que diz respeito a esses dois aspectos.

Conforme mencionado no capítulo anterior, o líder é fortemente influenciado pela cultura organizacional e isso reflete nas outras dimensões pesquisadas, já que todas as decisões da empresa são centralizadas unicamente nesse líder. Esse fato pode ser percebido pela carência nos benefícios oferecidos aos funcionários, na falta de treinamento oferecidos a eles, além do não estímulo ao aprendizado e falta de apoio por parte do gestor da empresa. Por consequência desses e de outros fatores, os funcionários discordam parcialmente dos sentimentos de orgulho e satisfação em fazer parte da empresa, o que pode responder aos índices atuais de rotatividade relatados pelo gestor. Por ser a liderança um dos aspectos mais importantes para promover a satisfação dos funcionários, é importante que o líder passe por um processo de reciclagem para assim, adotar novos métodos de gerenciamento, trabalhando para a retenção de pessoas para a organização.

Os respondentes da pesquisa limitaram-se aos 21 dos 25 funcionários, devido a 4 destes serem de origem Haitiana e apresentarem dificuldades em se expressar na língua portuguesa. A análise limitou-se a identificar pontos de satisfação e insatisfação de fatores relacionados ao ambiente interno da organização.

Devido ao fato de a empresa nunca ter realizado pesquisas de satisfação no trabalho com os seus funcionários, encontrou-se certa dificuldade quanto a aplicação dos questionários, pois alguns colaboradores ficaram receosos em expor a sua opinião a respeito da organização. No entanto, nenhum colaborador negou-se a responder ao questionário.

Futuramente, sugere-se que a empresa faça a aplicação de questionários de satisfação de seis em seis meses, a fim de identificar aspectos de insatisfação e assim implantar melhorias contínuas, no intuito de reverter os altos índices de rotatividade na organização. Ainda sugere-se que os próximos questionários contenham o perfil dos colaboradores, de forma que se possa identificar os aspectos de satisfação e insatisfação inerentes a cada cargo e trabalhar de forma focalizada, se necessário.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. de.; **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALBUQUERQUE, L. G. de.; LEITE, N. P. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA A. A. **Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.
- ASSIS, M. T. de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- AZEVEDO, A. J. D.; MEDEIROS, M. da P. M. de. **Satisfação no trabalho: Um estudo de caso na procuradoria-geral de justiça do Rio Grande do Norte**. 2012. 18 f. – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.
- BEHNKE, M. T.(org). **Gestão de pessoas: Artigos reunidos**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- BEZERRA, A. de S. **Clima Organizacional: Fatores que Influenciam na empresa XYZ**. 2011. 61 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Piauí – UFPI, Picos (PI).
- BÜHLER, L.; TOMAZONI, E. L. **Turnover na hotelaria: estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba (PR)**. 2010. 37 f. Global Turismo e Cultura. Volume 6. Número 1.
- CABRAL, S. R. S.; CAVALCANTE, M.; PEREIRA, M. **Metodologia de ensino da literatura**. Parana: ABDR, 2012.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R.; **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- CERVO, A.L.;BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. 7 ed. São Paulo: Editora Campus, 2003.
- DEWES, F. **Comportamento organizacional: Temas selecionados**. Taquara: FACCAT, 2007. GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999

- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1999.
- LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- LOTZ, E. G.; GRAMMS, L. C. **Gestão de talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- LUZ, R. **Gestão de pessoas**. Universidade Estácio de Sá. Programa Livro Universitário. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARCONI, M. A. de; LAKATOS, M. E. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012.
- MATIAS, A.; ALEXANDRE, S. **Monografia: do projeto a execução**. Rio de Janeiro: Rio, 2005.
- MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC. 1998.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2012.
- SILVA, T. M. B. da. **Análise de clima organizacional na empresa Schaefer Yachts**. 2013. 120 f. Relatório geral de estágio supervisionado (Graduação em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina. Disponível em <<http://pergamumweb.udesc.br/dadosbu/000019/00001991.pdf>>. Acesso em: 30 set. de 2014.
- SIROTENCO, M. A. P. **Análise do Nível de Satisfação e Insatisfação dos funcionários das Lojas Americanas situada no Centro de Florianópolis**. 2007. 98 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Centro de Educação da UNIVALI, Biguaçu. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Mariza%20Pereira%20Sirotenco.pdf>>. Acesso em: 01 out. de 2014.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C.P.; FORTUNA, A. A.M. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- WAGNER III, J. A. HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.
- WAGNER, J. A. HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- WERTHER JR, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.