

FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

LUCAS ANDRADE TORRES

21230720

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO DENTRO DE
UMA EMPRESA DO RAMO DE EMBALAGENS NO DF.**

Brasília

2015

LUCAS ANDRADE TORRES

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO DENTRO DE
UMA EMPRESA DO RAMO DE EMBALAGENS NO DF.**

Trabalho de curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Erika Costa Vieira Gagliardi

Brasília

2015

LUCAS ANDRADE TORRES

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO DENTRO DE
UMA EMPRESA DO RAMO DE EMBALAGENS NO DF.**

Trabalho de curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Erika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, ____ de _____ de 20 ____.

Banca Examinadora

Prof.(a) :

Orientador (a)

Prof.(a) :

Examinador (a)

Prof.(a) :

Examinador (a)

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO DENTRO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE EMBALAGENS NO DF.

Lucas Andrade Torres

Resumo: Este presente artigo apresentou um estudo de caso feito sobre a satisfação dos colaboradores dentro de uma empresa que atua no ramo de embalagens no DF, analisando esse indicador através das variáveis apresentadas na ferramenta EST, que abordava a satisfação do colaborador dentro da organização perante: os seus colegas, salários que eram recebidos, sua chefia, as promoções dentro dessa empresa e com a natureza do trabalho exercido. Assim, através de um questionário aplicado dentro da empresa foram obtidos os seguintes resultados: a área que abordava a natureza do trabalho alcançou o melhor índice de satisfação entre as áreas. Depois as áreas de satisfação com a chefia e com os colegas alcançaram índices que refletiam uma ligeira satisfação, enquanto a que se relacionava com as promoções indicava uma ligeira insatisfação. E por fim, foi inferido que a área mais crítica da empresa com relação a satisfação dos seus colaboradores era com o salário que lhes era oferecido, que obteve um índice de insatisfação. Com esses resultados, foi concluído que nas áreas que obtiveram índices baixos, teriam que ser revistos os processos dentro delas, pra promover a satisfação dentro delas.

Palavras chave: Satisfação, Satisfação no trabalho, Rotatividade, EST.

INTRODUÇÃO

No contexto globalizado que se encontram as empresas no país, no qual todos tem acesso a informações que antes eram um grande diferencial de umas das outras, hoje elas buscavam novas formas de conseguir reduzir custos e aumentar seus lucros.

Com isso, vários estudos vêm sendo realizados dentro do ambiente de trabalho, para que se consiga achar novas formas de gerenciar os processos existentes nele, de uma forma geral. Assim foi observado que a retenção de colaboradores dentro das empresas pode ser considerada um fator de vantagem competitiva a frente de seus concorrentes, considerando o alto nível no qual todos estão inseridos.

Aumenta ainda mais essa vantagem quando vemos o atual estado da economia e os custos que trazem consigo essa rotatividade, como os gastos com treinamento dos novos colaboradores, a perda dos que já conhecem os processos dentro da empresa, o tempo que leva a seleção de um novo funcionário, além de os colaboradores possuírem um know-how dos processos existentes dentro dela, virando assim um objeto de estudo valioso a ser entendido para elas.

Sendo proposto então um estudo de caso para medir a satisfação dos colaboradores dentro da empresa Plaspel Embalagens LTDA, para tentar entender o porquê de estar ocorrendo uma dificuldade de reter os colaboradores novatos nessa empresa, sendo observado que a maioria permanece pouco menos de completar um ano e meio de serviço na referida.

A partir dessa inquietação do autor citada acima, a pergunta norteadora ao problema geral da pesquisa é: Qual o índice de satisfação dos colaboradores da empresa Plaspel Embalagens LTDA?

Sendo o objetivo geral do trabalho definido como: Analisar o índice de satisfação dos colaboradores da empresa Plaspel Embalagens LTDA.

Através da definição do problema, foram propostos alguns questionamentos que seriam uteis para se compreender o objetivo geral desse trabalho. Assim os objetivos específicos estabelecidos para esse projeto foram medir os índices de: satisfação dos

colaboradores perante ao seus colegas de trabalho, satisfação dos colaboradores perante ao salário que lhe é oferecido, satisfação dos colaboradores perante a sua chefia, satisfação com a natureza do trabalho e sua satisfação com as promoções oferecidas dentro dessa empresa.

Assim o trabalho de curso será feito através da medição dos objetivos específicos com a utilização da ferramenta EST, que dará através das medias deferidas nessa ferramenta, a possibilidade de discussão dos objetivos para a posterior conclusão do objetivo geral.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. Satisfação no trabalho

Segundo Locke (1969), satisfação no trabalho é definida como a visão que o trabalhador tem em relação ao seu ambiente de trabalho, ou como o mesmo proporciona meios para alcançar suas metas nesse meio, sempre com bem-estar aliado.

Já tendo outra vertente desse conceito, segundo Tiffin e McCormick (1975) a satisfação no trabalho poderia ser descrita como fatores que contribuiriam para a atitude dos colaboradores perante a empresa, como produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo.

Para Frasier (1983) a satisfação no trabalho é um fenômeno difícil de ser definido, pois ela é um estado subjetivo, variando de pessoa para pessoa e dependendo da situação a qual se encontra. Por isso o tempo, as circunstâncias, forças internas e externas, tudo isso influencia na satisfação do colaborador.

Mas para explicar sua definição de satisfação Locke (1969, 1976) explica a diferença de necessidade e valores, que nela ele explica que as necessidades são básicas de todos os seres, ou seja, todos têm essas necessidades básicas. Já os valores são individuais, cada pessoa possui seus próprios valores, pois esses são as metas que o mesmo pretende alcançar e percebe como benéfico.

Para completar seu pensamento, Locke (1969, 1976) afirma também que as emoções são inerentes aos valores que as pessoas possuem, e essas emoções são ligadas ao alcance desses valores podendo assim trazer satisfação ou insatisfação.

Contudo, ao longo dos anos varias pesquisas sobre o tema foram realizadas, existindo alguns modelos teóricos que tentam explicar a satisfação no trabalho.

Segundo Steuer (1989) o primeiro estudo sobre satisfação no trabalho é datado em 1920. As teorias que abordam o tema, e que se fazem relevantes são algumas como a Teoria da hierarquia das necessidades humanas, Teoria X – Teoria Y, Teoria da

motivação Higiene, Teoria da Experiência, Teoria da Imaturidade-Maturidade, e a Teoria satisfação no trabalho de Locke, que é a mais utilizada em pesquisas sobre o tema, entre outras.

A teoria da hierarquia das necessidades humanas, Maslow (1970) propõe que as pessoas possuem necessidades estruturadas em formas de uma pirâmide, sendo que essas necessidades vão sendo sanadas da base ao topo, sendo a próxima necessidade sendo priorizado quando a anterior é alcançada.

A base dessa pirâmide são as necessidades fisiológicas – que são as básicas inerentes ao ser humano, que são fome, sono, homeostase, abrigo, respiração, sede. Já no segundo nível da pirâmide se encontram as necessidades de segurança, que abrangem tanto as seguranças físicas como uma casa, as seguranças mais elaboradas como um emprego estável. O terceiro nível diz respeito às necessidades sociais como o amor, o carinho, amizade, estima. O quarto nível fala sobre as necessidades de estima que são a autoconfiança, conquistas, confiança e respeito. E o último nível diz respeito às necessidades de autoestima, como realizações ou alcançar seu potencial.

Essa teoria explica a satisfação no trabalho no aspecto que mostra como o colaborador vai progredindo a partir da realização de suas necessidades, superando as escalas hierárquicas.

A Teoria X – Teoria Y foi desenvolvida por Mc Gregor que, primeiramente apresentou a Teoria X que dizia que o ser humano é naturalmente avesso à responsabilidades e realização de tarefas autonomamente, sempre tendo necessidade de hierarquias para controlar suas funções. Tendo sempre recompensas para motivar os colaboradores.

Depois concluiu sua pesquisa escrevendo a teoria do Y, que diz que dependendo do ambiente que as empresas consigam criar para os colaboradores, esses mesmos podem desempenhar suas funções com satisfação, desde que os objetivos da empresa sejam compatíveis com o dele.

Nessa teoria, podemos observar uma evolução na qual é apresentada a relação do homem com o ambiente de trabalho no qual esta inserido, mostrando que esse ambiente e seus fatores também possuem responsabilidade nessa relação.

Na teoria da Motivação - Higiene Herzberg (1971) diz que a satisfação e a insatisfação são dos fenômenos antagônicos. A insatisfação seria motivada por motivos que segundo ele são chamados de higiene, que são fatores externos ao indivíduo. Neles está a remuneração, supervisão, ambiente de trabalho, políticas da empresa, condições de trabalho e suas relações interpessoais.

Assim, Herzberg (1971) diz que na satisfação estariam os fatores motivadores, que seriam utilizados para o aumento da capacidade de desempenho e esforço dos colaboradores. Esses fatores seriam realização, reconhecimento, conteúdo do trabalho, responsabilidade e crescimento profissional.

Porém essa teoria foi criticada por outros autores que, em pesquisas posteriores, constataram que a insatisfação e a satisfação podem ser causadas pelos mesmos fatores, e não são antagônicos e separados, como essa teoria dizia. Outro fator que foi criticado por Locke (1976), é que como dito anteriormente, cada indivíduo possui valores diferentes, assim não podendo homogeneizar esses fatores na hora de avaliar as fontes de satisfação e insatisfação.

Na teoria da expectativa Vroom (1967) diz que os desejos e necessidades conscientes do indivíduo são mais importantes que os desejos inconscientes, pois o indivíduo possui uma capacidade cognitiva de ter uma orientação específica a um resultado futuro esperado, e ele sabe qual resultado lhe dará maior satisfação, e isso é chamado de valência.

E segundo Vroom(1967) essa valência já considera todos os resultados esperados de outros resultados que possam ser obtidos. Assim quando o indivíduo escolhe uma possibilidade, ele já sabe aquela que será a melhor para ele. E assim o autor conclui que o trabalho só será atrativo para esse indivíduo, se ele o alcance desses objetivos do trabalho forem valiosos para ele também.

Já a teoria da Imaturidade-Maturidade foi construída por Argyris (1969) que diz que as organizações, a fim de moldar seus funcionários para fazê-los aptos a realizar seus trabalhos, os mantêm em papéis e situações que restringem o desenvolvimento dos mesmos dentro da organização, frustrando-os e assim impossibilitando de terem satisfação nos seus trabalhos.

E segundo Argyris (1969), as organizações deveriam fazer o oposto, criar situações para que cada vez mais os seus funcionários fossem independentes, conseguindo assim sair da imaturidade para a maturidade dentro desse ambiente, fazendo com que os mesmos tivessem comportamentos mais profundos e de si mesmos.

Assim, pode-se perceber a ideia de que um funcionário, quando valorizado e identificado com os valores da empresa, consegue alcançar a satisfação pessoal dentro do ambiente de trabalho.

A teoria da satisfação no trabalho de Locke foi desenvolvida em 1970, e segundo Perez-Ramos (1990) tem como base a correlação entre os valores do indivíduo, com as suas metas, que fazem o indivíduo agir, para obter resultados que irão servir de base para os seus valores.

Para Locke (1976) o que o indivíduo sente emocionalmente está ligado ao que ele tem como metas (o que ele quer) o que ele está obtendo, e qual a importância que ele dá ao cumprimento dessas metas. Assim a satisfação está relacionada à obtenção de valores de alta importância para ele, enquanto a insatisfação está associada à obtenção de valores que não possuem importância para o indivíduo.

Portanto podemos perceber que segundo Locke (1976, 1984) a satisfação e a insatisfação do indivíduo dentro de um ambiente de trabalho estão dentro de um mesmo contexto organizacional, ou seja, partem de um mesmo fenômeno, sendo que quando realizado, traz satisfação e quando não ocorre satisfação traz sofrimento ou insatisfação.

Locke (1969, 1976) também afirma que os valores são individuais, porém ele que esses fatores podem ser classificados em dois grandes grupos: eventos e condições de

trabalho e agentes do trabalho. Os eventos e condições de trabalho são o trabalho em si, o pagamento, promoções, reconhecimento do trabalho, condições de trabalho e o ambiente. Já os agentes do trabalho são as relações com colegas e subordinados, supervisores e com a organização em si.

Assim com tudo isso, percebe-se que a satisfação do funcionário dentro do ambiente de trabalho está altamente relacionada ao que o mesmo percebe como fatores que são intrínsecos de satisfação, sendo relativamente difícil generalizar fatores que afetam eles.

A partir dos estudos existentes, e dos conceitos de satisfação que foram utilizados por esses pensadores, foi construído por Pasquali(1999) um modelo multidimensional (EST- Escala de Satisfação no trabalho) que visa medir a satisfação dos funcionários dentro da empresa, utilizando-se de logaritmos que são extraídos nos final da mesma .

E são 5 as medidas que abrangidas nesse método de pesquisa. Elas são: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, promoções e com o próprio trabalho.

No âmbito do salário, é considerado o contentamento do que o colaborador recebe, comparado ao que ele trabalha, sua capacidade profissional, seus custos de vida e os esforços realizados durante sua produção.

Já no quesito de satisfação dos colegas é visto o contentamento com a colaboração, amizade, confiança e o relacionamento que é mantido com os seus colegas de trabalho.

Na satisfação com a chefia se observa como ele esta perante a organização, e a capacidade profissional de sua chefia, seu interesse perante o trabalho desenvolvido pelos seus subordinados e seu entendimento com eles.

Na satisfação com a natureza do trabalho pode-se observar o interesse que suas tarefas despertam em você. E no âmbito das promoções é observado como você se sente com o numero de promoções que já foram oferecidas, as garantias que essas

promoções trazem, a maneira como ela é feita e o tempo de espera que existe por essa promoção.

2. Rotatividade

Rotatividade segundo Chiavenato (1999) pode ser explicada como o fluxo de entrada e saída de pessoas dentro de uma empresa e pode ser considerada a principal dinâmica dentro dela. Toda empresa que é considerada saudável, é observado um pequeno índice de rotatividade nela.

Para Mintzberg e Lampel (1989) a rotatividade se define que quando ocorre uma perda de talento dentro da organização, isso afeta diretamente a eficiência dentro dessa organização, e com isso acaba afetando suas estratégias em busca de competitividade.

Diversas são as causas para esse fenômeno da rotatividade, porém ao longo das pesquisas realizadas sobre esse tema, foram encontrados alguns fatores que pareciam ser fortemente relacionados a ela que seriam a insatisfação com o salário que recebe, melhores opções de salário em outras empresas, descontentamento com políticas internas da empresa, tanto de promoção dentro dela quanto de critérios para a avaliação do rendimento, além de problemas com outros companheiros de trabalho.

Assim Steers e Mowday (1981), conceituam que a condição que esse processo de rotatividade traz para dentro de uma empresa, entre admissões e demissões, é turnover.

E ainda segundo Steers e Mowday (1981) esse fenômeno ocorre provavelmente pela falta de conciliação entre os atores organizacionais quando ocorre o planejamento estratégico dessa empresa e na criação das políticas de gestão de pessoas.

Porém Godim e Siqueira (2004) afirmam que anteriormente as organizações davam pouco foco à pesquisas que dissertassem sobre a influencia das emoções, sendo essas

estímulos internos e externos; e a influencia das emoções, que seriam os sentimentos, humores e temperamentos; dentro desse ambiente das empresas.

Contudo, com o passar das décadas, essas empresas começam a perceber que esse fenômeno da rotatividade demandava custos para elas. Com isso, os administradores começam a dar ênfase em pesquisas e conceitos que mostrassem métodos para diminuir essa rotatividade.

Assim, um dos conceitos é de Banov e Fidelis (2007), afirmando que a empresa, estimulando e incentivando o desenvolvimento de carreiras, se torna um lugar que traz bem estar aos seus colaboradores e, sendo assim, retém suas forças produtivas e evitam um alto índice de rotatividade.

Em outra pesquisa realizada, Pozzili Filho e Siqueira (2012), ficou constatado que quando existem elevados índices de bem estar por parte dos colaboradores da organização, que se sentiam parte da empresa, bem comprometidos com a mesma; o índice de funcionários que planejavam deixar a empresa caía.

Melo e Oliveira (2008), também realizaram uma pesquisa empírica, investigando o impacto que o clima organizacional e a percepção dos valores organizacionais tinham sobre a intenção de rotatividades nas empresas. E foi constatado que as dimensões da recompensa, apoio da chefia e da organização para com o funcionário e a pressão e o controle exercido sobre eles, afetavam diretamente o índice de intenção de rotatividade dentro dessas empresas.

Foi constatado também que a principal fonte de insatisfação, e logo o principal índice que elevava as intenções de turnover, eram quando não ocorriam formas de premiação sobre a produtividade e qualidade dos colaboradores e o salário não era compatível ao nível de comprometimento e esforço que esse colaborador exercia dentro da empresa.

O segundo nível mais relevante foi o controle e a pressão que eram exercidos pelos gerentes das empresas e por ultimo foram os suportes afetivos que eram dados dentro da empresa.

Porém, contrastando com as pesquisas realizadas, Mobley (1992) mostra que não existem apenas aspectos negativos dentro dessa rotatividade, mas também possui aspectos positivos nela. Pois com ela a empresa consegue afastar os empregados que não possuem qualificação, insere a possibilidade de novas práticas através da entrada de novos colaboradores, com ideias inovadoras e aumenta a possibilidade de mobilidade interna desses funcionários, além de acabar com conflitos enraizados dentro da organização.

Concluindo sua pesquisa, Mobley(1992) mostra os aspectos negativos que acarretam a rotatividade e a insatisfação dos funcionários perante a organização. A principal é que essa alta rotatividade pode fazer com que a empresa fique sendo vista com maus olhos dentro do mercado, e principalmente pelos custos que essa rotatividade acarreta pra empresa.

Com isso, é possível observar que esse turnover dentro de uma empresa acarreta grandes prejuízos dentro dela, desde a parte financeira até a parte de funcionamento dos seus processos existentes. Assim uma organização não pode deixar que essa taxa se eleve, sempre observando a satisfação de seus colaboradores dentro do ambiente.

3. Satisfação no trabalho relacionado à rotatividade.

Mann e Baumgartel (1953) concluíram em suas pesquisas que a insatisfação pessoal dentro do ambiente profissional esta diretamente relacionada ao absenteísmo e ao giro de pessoal, provocando a rotatividade dentro das empresas, porem essa insatisfação não tem correlação com a baixa produtividade.

Já Herzberg (1974) comprovou através de seus estudos que existe uma correlação negativa entre satisfação no trabalho e rotatividade, sendo confirmado em pesquisas posteriores. Isso nos expõe ao fato de que quanto maior é a satisfação dos colaboradores dentro de uma empresa, menor é a rotatividade dentro da mesma.

Ross e Zander (1970) também comprovam demonstrando que o grau de satisfação que o colaborador tem dentro de seu ambiente de trabalho este diretamente relacionado com a sua permanência dentro da organização. Por isso Lopes (1980)

afirma que considera que o primeiro ato que o colaborador tem defensivo quando está insatisfeito é o desligamento da empresa.

MÉTODO

O método de pesquisa utilizado nesse trabalho será o quantitativo descritivo, no qual segundo o autor Richardson (1989) é caracterizado pela quantificação, tanto em coletas de informações, quanto no tratamento desses componentes através de técnicas estatísticas, desde as mais simples, até as mais complexas.

Richardson (1989) ainda complementa que esse método é largamente utilizada junto à estudos descritivos, que normalmente procuraram descobrir relações entre as variáveis estudadas, se propondo a investigar o fenômeno existente nesse contexto.

A empresa na qual será aplicado o questionário, será a Plaspel Embalagens LTDA, que é situada em Taguatinga Sul, na CSG 05 LOTE 03. A referida empresa atua no segmento de embalagens, como sacolas plásticas, caixas de papel e papelão, sacos de papel e bobinas de papel.

Ela foi fundada em 1974, na praça do bicalho, e hoje é uma das maiores expoentes do seu ramo em Brasília.

O senso dessa pesquisa será de 30 funcionários que atuam na empresa, dos quais 11 são do sexo feminino e os outros 19 do sexo masculino. A faixa etária dessa população está entre 21 anos até 66 anos. Desse universo, existem: uma cozinheira, uma assistente de vendas, um arte finalista, duas faturistas, uma recepcionista, uma vendedora interna, uma diretora financeira, dois motoristas, dois gerentes de produção, doze operadores de máquina e seis de serviços gerais.

Ainda nesse universo existem funcionários que possuem 38 anos de tempo de serviço até dois meses de tempo de casa, mas com a maior faixa deles tendo entre 1 a 6 anos de serviço.

O instrumento de pesquisa utilizado foi a EST- Escala de satisfação no trabalho, que é uma medida multidimensional que aborda 5 dimensões através de 25 perguntas nas quais o colaborador deve responder numa escala de 1 a 7, sendo que 1= totalmente insatisfeito, 2= muito insatisfeito, 3= insatisfeito, 4= indiferente, 5= satisfeito, 6= muito satisfeito e 7= totalmente satisfeito.

As dimensões abordadas são: satisfação com colegas, satisfação com salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com promoção.

Depois de utilizado o método de rotação oblíqua, foi composto o conceito de satisfação com os colegas como Fator 1, com cinco itens e $\alpha=0,86$; satisfação com o salário como Fator 2, com cinco itens e $\alpha=0,92$; satisfação com a chefia como Fator 3, com cinco itens e $\alpha=0,90$; satisfação com a natureza do trabalho como Fator 4, com cinco itens e $\alpha=0,82$ e satisfação com promoção como Fator 5, com cinco itens e $\alpha=0,87$.

Satisfação com colegas corresponde aos itens 1, 6,14,17 e 24. Satisfação com o salário é abordado nos itens 5,8,12,15 e 21. Satisfação com a chefia são os itens 2, 9,19,22 e 25. A satisfação com a natureza do trabalho é abordada nos itens 7,11,13,18 e 23 e por último a satisfação com as promoções é abordada nos itens 3,4,10,16 e 20.

Assim seu resultado é feito através da soma dos valores assimilados para cada um dos itens referentes a sua dimensão específica e deve ser dividida por 5, para se obter um valor final sobre a satisfação daquela dimensão abordada.

O procedimento de distribuição dos questionários, para serem respondidos e depois analisados foi feito da seguinte maneira: foi deixado na empresa, no dia 25/08, no horário de 14 horas, 30 questionários, um para cada respectivo colaborador. Esses questionários foram distribuídos pelo gerente de produção para todos, sendo avisado que seriam recolhidos no dia 26/08, as 18 horas na própria empresa.

O procedimento de análise utilizado foi à tabulação das respostas dos questionários no programa Excel, no qual foram transcritos todos os questionários com suas respectivas respostas.

Depois de transcrito, foram calculadas as médias de todos os itens do questionário, chegando a 25 médias de 1 a 7. A partir dessas médias, esses itens foram agrupados de acordo com as dimensões na qual ele estava inserido.

Com isso no final dessa tabulação, foi chegado a um resultado das cinco medias que correspondiam às cinco dimensões que eram abordadas no estudo, e todas as médias variavam entre 1 a 7.

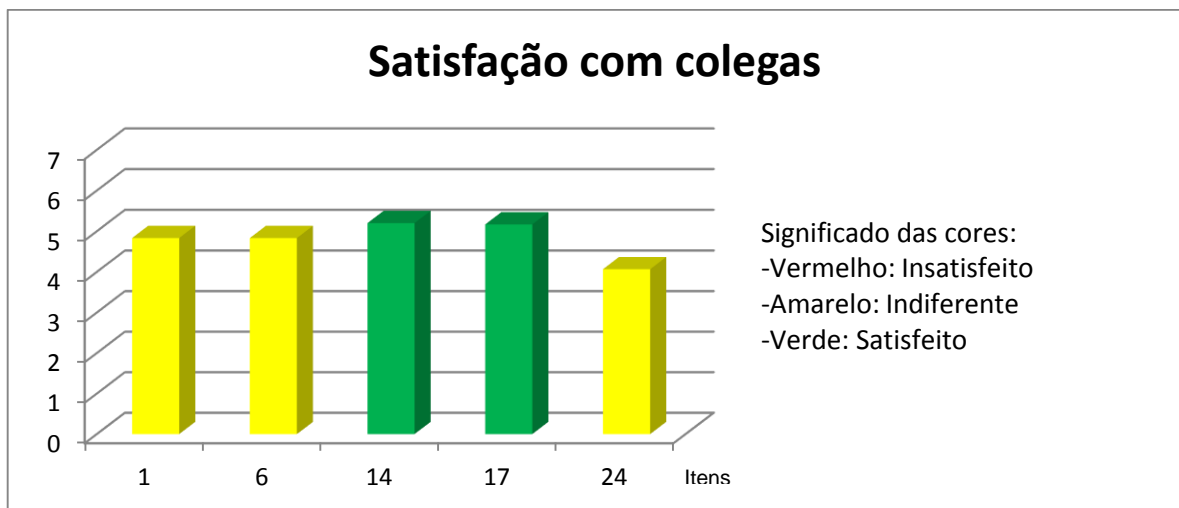
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após ser feita toda a tabulação dos questionários, e através das respostas obtidas, foram obtidas as cinco médias que eram esperadas, sendo uma para cada respectiva área que foi abordada.

Com isso, abaixo serão apresentados cinco gráficos, demonstrando as médias dos itens de cada pergunta e suas respectivas áreas de abordagem, para posterior discussão dos resultados.

Os gráficos abordados poderão ter medias entre 1 a 7, no qual a faixa entre 1 a 3.9 tende a significar insatisfação, entre 4 a 4.9 tende a significar um estado de indiferença e a faixa de 5 a 7 tende a indicar a satisfação dos colaboradores com o item abordado.

O primeiro gráfico abaixo foi obtido através das respostas dos itens que possuíam correlação com a satisfação dos funcionários em relação aos seus colegas.



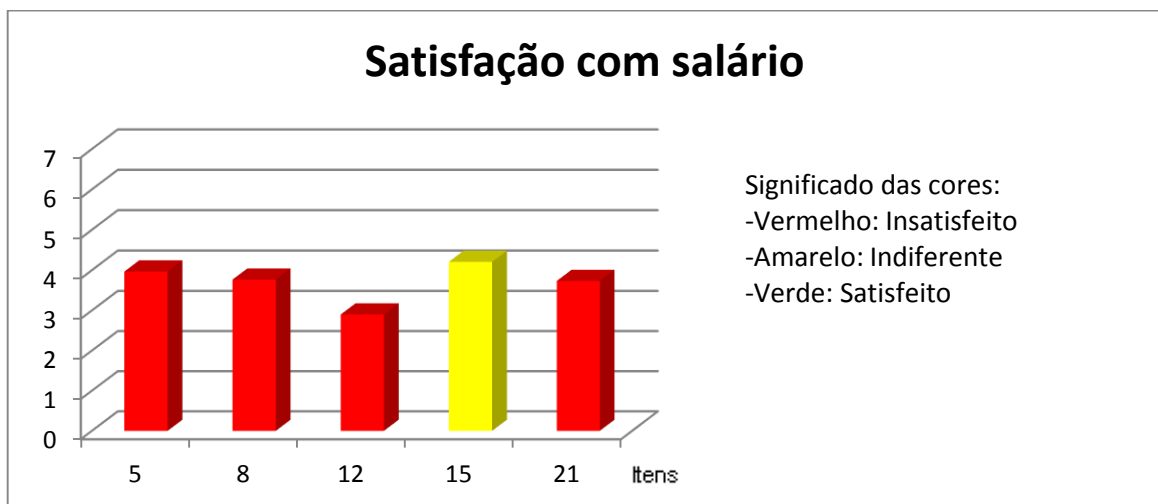
Com o gráfico acima, percebe-se que com a média final de 4.82, que está situada na área referente a indiferença, os colaboradores dentro dessa empresa não tem as relações interpessoais com seus colegas com um fator de descontentamento.

Podem-se ver como exemplo os itens de número 14 que investigava como o colaborador se sentia com a maneira que se relacionava com seus colegas de trabalho, e o de número 17 que questionava como o mesmo se sentia com a quantidade de amigos que possui entre esses mesmos colegas, tendo como base as médias que estavam com as medias na área que indicava satisfação.

Assim, concluindo, Locke (1976) afirma que os valores do individuo são altamente ligados a sua satisfação, e que a relação com os colegas dentro de um contexto organizacional é parte fundamental desses valores, atuando no que ele denomina agentes do trabalho.

Podendo assim entender essa área como uma área satisfatória dentro da empresa, tendo espaço para ser trabalhada e alcançar níveis cada vez maiores de interação entre os seus colaboradores, e assim aumentando o nível de satisfação dos mesmos.

No próximo gráfico abaixo, será observado os resultados obtidos sobre a área de satisfação dos colaboradores com o salário que eles recebem.



Pode se notar que nessa área que aborda o contentamento dos colaboradores com o que recebem comparado ao que trabalham, com sua capacidade profissional e com o custo de vida dos mesmos é uma área critica dentro da empresa.

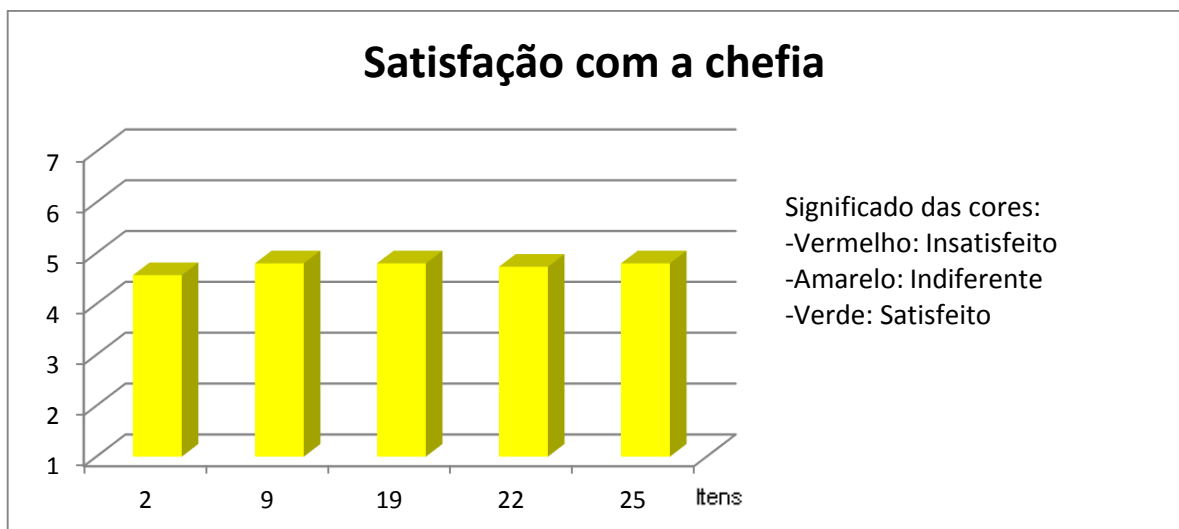
Com a média final de 3.7, que está situada na área que indica insatisfação, infere-se que os colaboradores estão altamente insatisfeitos com o modo com o a remuneração nessa empresa ocorre.

Um exemplo disso é o item de número 12, que obteve a pior media entre todas as perguntas do questionário aplicado. Esse item abordava como o colaborador se sentia com o salário comparado ao custo de vida. Assim essa área requer uma atenção maior por parte dos gestores da empresa.

Melo e Oliveira (2008) afirmam que a dimensão da recompensa afeta diretamente a satisfação do colaborador dentro da empresa, aumentando em grande parte a vontade desse colaborador em sair da empresa quando suas expectativas não são realizadas.

Concluindo assim, é notável a necessidade de um estudo para possíveis melhorias sobre o sistema de remuneração por parte dos gestores, para que se consiga um aumento no índice de satisfação dos seus colaboradores.

O próximo gráfico abaixo mostrava os resultados obtidos na área que abordava a relação dos funcionários com a chefia, que é o contentamento do colaborador com a organização e com a capacidade profissional da sua chefia. Além do interesse do mesmo pelo trabalho dos seus subordinados e o entendimento entre eles.



Essa área de abordagem teve um índice de homogeneidade muito grande nas médias dos itens que fazem parte da mesma, A média final foi de 4.74, que indica indiferença.

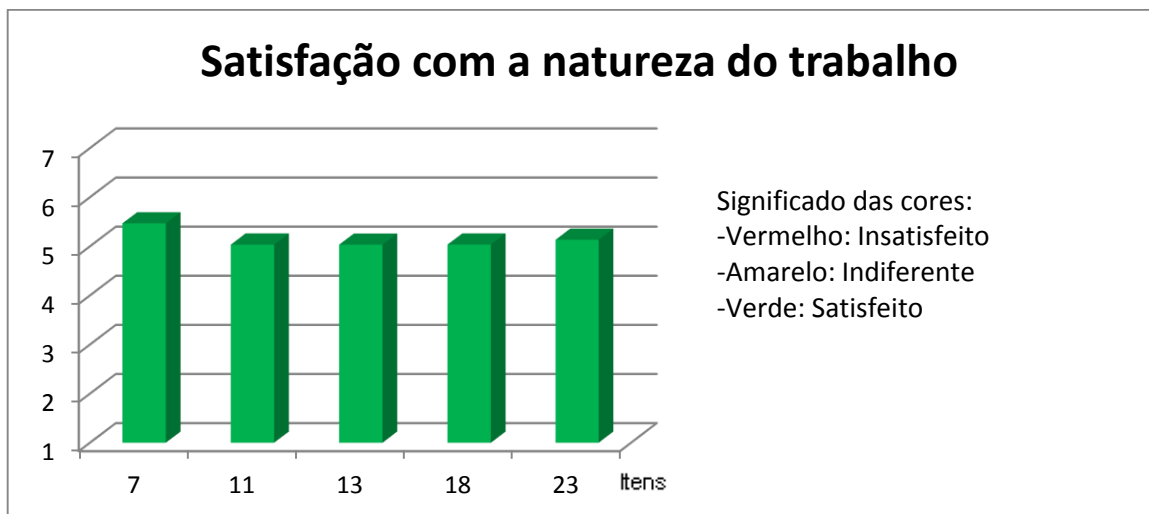
Contudo, pode-se inferir que essa área tem um grau de satisfação dos colaboradores próximo do que seria considerado satisfatório, assim podendo perceber certo nível de satisfação dos mesmos com sua chefia.

E Herzberg (1971) diz que entre os fatores motivadores para um colaborador dentro da empresa, estaria o reconhecimento pelo conteúdo do trabalho que se é produzido pelo colaborador,

Pode se ter como exemplo os itens de numero 9, que obteve uma media de 4.8, que é bastante próxima ao índice de satisfação. Esse item pesquisava justamente como o colaborador se sentia perante o interesse do chefe com seu trabalho.

Concluindo então, com algumas medidas que demonstrem o interesse dos gestores com o trabalho executado pelos colaboradores, esse índice pode rapidamente alcançar o nível satisfatório perante seus colaboradores.

No gráfico seguinte foi abordada a satisfação dos colaboradores com relação à natureza do trabalho. Isso explorava o interesse despertado pelas tarefas que os mesmos realizam, a capacidade de absorver essas atividades e a variedade das mesmas.



Essa área da abordagem foi a que obteve os melhores resultados em relação às medias obtidas pelo questionário, tendo como media final de 5.46, com todos os itens estando na faixa que indica satisfação dos colaboradores.

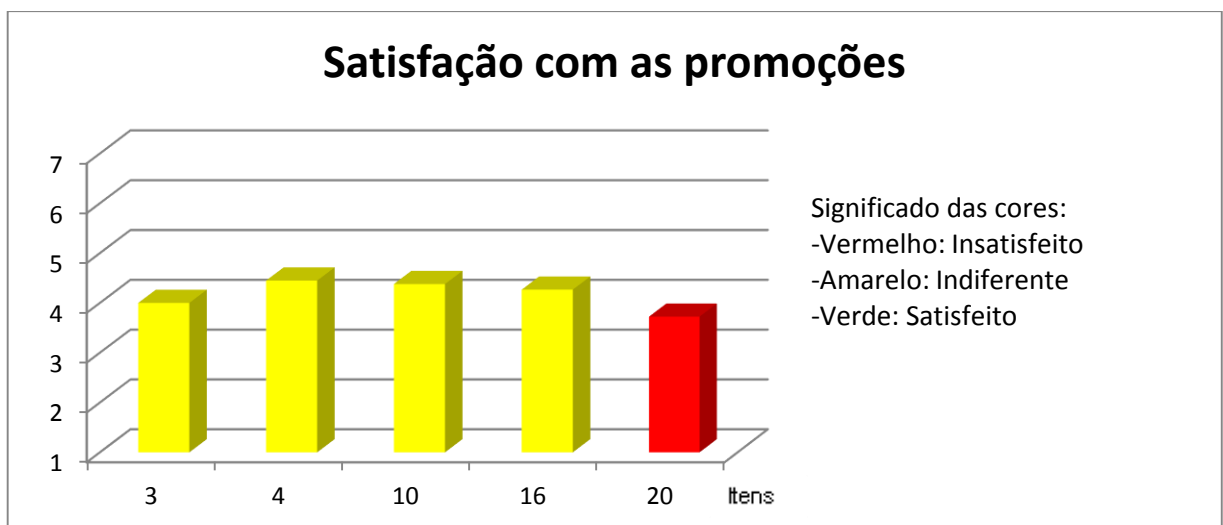
Inferindo-se assim que os colaboradores estão satisfeitos com a natureza do trabalho que os mesmos executam, se sentindo instigados a fazerem suas atividades.

Pozzili Filho e Siqueira (2012) apontavam que quando existem elevados índices de satisfação por parte dos funcionários da organização, os mesmos se sentem como parte da organização, assim aumentando o índice de comprometimento dos mesmos com ela.

Percebe-se essa satisfação pegando como exemplo o item de numero 7 que obteve a maior media entre os itens do questionário, abordando como o colaborador se sentia com o grau de interesse que suas tarefas o despertavam,

Assim, vendo que a natureza do trabalho traz um bem estar para os colaboradores, ela pode ser utilizada com forma de aumentar ainda mais a satisfação dos mesmos perante a empresa.

E por ultimo, o gráfico abordado trata da área da satisfação dos colaboradores quanto às promoções. Isso explica o contentamento dos mesmos em relação ao numero de promoções que eles já receberam, as garantias para quem é promovido, a maneira como a empresa realiza essas promoções e o tempo de espera para que ela aconteça.



Como demonstra o gráfico acima, a área que retratava os índices de satisfação dos colaboradores com relação as promoções dentro da empresa obteve uma media final de 4.16, que indica indiferença dos colaboradores quanto a isso.

Porem pode-se se inferir a partir da analise desse gráfico que existe uma insatisfação por parte dos funcionários com o modo como essas promoções são feitas dentro da empresa.

Um exemplo disso é o item de numero 20, que questionava como o colaborador se sentia com o tempo que tem que se esperar para receber uma promoção, que ficou com media de 3.72, indicando essa insatisfação dos colaboradores.

Banov e Fidelis (2007) já diziam em suas pesquisas que a empresa, quando estimula e incentiva o desenvolvimento de carreiras, se torna um lugar que traz bem estar aos seus colaboradores, assim retendo suas forças produtivas.

Assim, demonstra-se que a forma com que essas promoções são feitas dentro da empresa tem que ser reajustadas, de modo que o colaborador se sinta mais motivado e satisfeito com o modo que elas ocorrem.

Analisando os gráficos que foram acima apresentados, foram observados alguns indices que explicam o porquê de os funcionários não estarem totalmente satisfeitos com a organização, e assim consequentemente ocorrendo um alto nível de rotatividade.

O índice que causa maior insatisfação nos colaboradores foi o que se relacionava ao salário que eles ganham, ou seja, eles não estão contentes com a sua remuneração, podendo assim fazer com que partam pra o mercado de trabalho a fim de procurar oportunidades que ofereçam uma remuneração mais justa e próxima com o que eles esperam.

Outro índice que pode ser considerado um ponto problemático foi o que aborda as promoções que são realizadas dentro da empresa. Que mesmo se mostrando na media que demonstra indiferença quanto ao tema, foi uma media que terminou próxima a insatisfação.

Isso pode ser entendido como que os colaboradores veem que as promoções dentro da empresa não estão atendendo as expectativas, podendo ser revistas suas metodologias, para que se aumente o nível de satisfação dos mesmos e diminua essa rotatividade.

CONCLUSÃO

A partir dos resultados obtidos e da discussão em cima desses resultados, pode-se perceber que a área que se refere à natureza do trabalho possui o maior índice de satisfação por parte dos colaboradores.

Em relação às áreas que pesquisaram sobre a satisfação dos colaboradores perante aos seus colegas e a sua chefia, foi percebido uma tendência que indicava a satisfação dos colaboradores com a mesma, mesmo estado na faixa que indicava indiferença.

A área que abordava a relação dos colaboradores com as promoções revelou uma tendência à insatisfação, mesmo estando na área de indiferença, assim tendo que ser tomadas medidas em relação aos processos dessas promoções.

E a área mais crítica que pode ser observada, foi a que relacionava a satisfação dos colaboradores perante aos salários oferecidos, constatando uma insatisfação por parte deles com os salários oferecidos.

Com os resultados obtidos, foi respondido ao problema da pesquisa que era: qual o nível de satisfação dos colaboradores dentro da empresa Plaspel Embalagens LTDA?

E assim, pode ser observado também que os objetivos específicos foram respondidos de forma plena, sendo alcançados todos os índices de satisfação dos colaboradores nas áreas desejadas.

As limitações desse trabalho foram o desinteresse dos colaboradores em responder plenamente as questões, a dificuldade de entendimento dos mesmos com as questões e também o receio das respostas serem usadas como ferramentas de punição.

Concluindo, pode se dizer que esse trabalho poderá ser de alta utilidade dentro da empresa Plaspel Embalagens LTDA, sendo utilizado para conseguir entender melhor as necessidades de seus colaboradores, e assim consegui retê-los.

Como sugestão para agendas futuras, seria realizar mais pesquisas para medir outros fatores dados como chaves para diminuir o índice de rotatividade dentro da mesma.

BIBLIOGRAFIA

Argyris, C. (1969). **A atitude da direção e seu impacto sobre os empregados. In Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo** (pp.121-157). Rio de Janeiro: Renes.

BANOV, M. R., FIDELIS, G. J. **Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e estratégica**. São Paulo: Érica, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Fraser, T. M. (1983). **Human stress, work and job satisfaction: a critical approach**. German: International Labour Office.

Gondim, S. & Siqueira, M. (2004). **Emoções e afeto no trabalho**. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges- Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed.

Herzberg, F. (1971). **The Motivation-hygiene theory**. In **Work and the nature of man (4th ed.)** (pp. 71- 91). Cleveland: World Publishing.

Locke, E. A. (1969). **What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance**, 4 (4), 309-336.

Locke, E. A. (1976). **The nature and causes of job satisfaction**. In M. D. Dunnette (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology** (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Locke, E. A. (1984). **Job satisfaction**. In M. Gruneberg & T. Wall (Eds), **Social psychology and organizational behaviour** (pp. 93-117). New York: John Wiley & Sons.

Maslow, A. H. (1970). **A theory of human motivation**. In **Motivation and personality (2nd ed.)** (pp. 35- 58). New York: Harper & Row.

McGregor, D. (s. d.). **Os aspectos humanos da empresa (2ª ed.)**. Lisboa: Livraria Clássica.

MELO, D.C.; OLIVEIRA, A.F. **Intenção de rotatividade: impacto dos valores e do clima organizacional**. IN: **REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 38. 2008, Uberlândia. Resumos Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, 2008.**

MOBLEY, W. H. **Turnover: Causas, conseqüências e controle**. Porto Alegre: Ed.Ortiz, 1992.

Pasquali, L. (1999) (Ed.). **Instrumentos Psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM / IBAPP.

Pérez-Ramos, J. (1990). **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. **Psicologia-USP**, 1 (2), 127-140.

POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. **O impacto do bem estar no trabalho e de capital psicológico sobre a intenção de rotatividade:um estudo com professores**. In: **CONGRESSO NACIONAL DE PSICOLOGIA E SAÚDE, PROMOÇÃO DA SAÚDE E DOENÇAS CRÓNICAS: DESAFIOS À PROMOÇÃO DA SAÚDE**, 9., 2012, AVEIRO. ANAIS LISBOA: PLACEBO 2012.

STEERS, R. M.; MOWDAY, R.T. **Employee turnover and post-decision accommodation processes**. **Research in Organizational Behavior**, v.3, 1981.

Steuer, R. S. (1989). **Satisfação no trabalho, conflito e ambigüidade de papéis: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo**. Dissertação de mestrado, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Vroom, V. H. (1967). **Work and motivation**. New York: John Wiley & Sons.

ROSS, I. C. & ZANDER, A. **Need satisfaction and employee turnover**. In: **VROOM, V. H. & DECI, D. L. (Orgs). Management and Motivation**. Middlesex,

ANEXO A

Sexo: Idade: Tempo de serviço:

Responda o questionário abaixo, avaliando cada pergunta com o índice de satisfação que você possui, atribuindo valores de 1 a 7.

**1. Totalmente insatisfeito 2. Muito insatisfeito 3. Insatisfeito 4. Indiferente
5. Satisfeito 6. Muito satisfeito 7. Totalmente Satisfeito**

No meu trabalho atual, sinto-me:

- () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- () Com o modo com que meu chefe organiza o trabalho no meu setor.
- () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim
- () Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- () Com o interesse do chefe pelo meu trabalho.
- () Com a maneira como esta empresa realiza a promoções do seu pessoal.
- () Com a capacidade do meu trabalho absorve-me
- () Com o meu salário comparada ao custo de vida
- () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- () Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.
- () Com a quantia em dinheiro que recebo desse empresa ao final de cada mês.
- () Com as oportunidades de ser promovido nessa empresa.
- () Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.

- () Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- () Com o tempo que tenho que esperar para receber uma promoção na empresa
- () Com o meu salário comparado ao meus esforços no trabalho
- () Com a maneira como meu chefe me trata
- () Com a variedade de tarefas que realizo.
- () Com a confiança que posso ter em meus colegas de trabalho
- () Com a capacidade profissional do meu chefe.