



# UM ESTUDO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE MATERIAIS ELÉTRICOS A PARTIR DA ANÁLISE EM COMPONENTES PRINCIPAIS

## 1- Jucelia Appio

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
juceliaappio@yahoo.com.br

## 2- Maria José C. de S. Domingues

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
mariadomingues@furb.br

## 3- Andreia Luciana da Rosa Scharmach

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
andreia@mfa.unc.br

*Diego Maganhotto Coraiola – Editor*

### RESUMO

Este estudo relata os atributos de satisfação dos colaboradores de uma empresa de materiais elétricos, situada no Oeste de Santa Catarina. A amostragem é probabilística censitária, uma vez que abrange 72 colaboradores da empresa, distribuídos em três grupos de foco: matriz, filial 1 e filial 2. Adotou-se a técnica de incidente crítico, utilizando-se - como instrumento de coleta de dados - um questionário semi-estruturado com questões abertas. As respostas foram transformadas em unidades de significado e categorizadas através da análise de conteúdo. Em seguida, procedeu-se a fase quantitativa. Para melhor visualização, os dados passaram pela análise em componentes principais (ACP). Por um lado, constatou-se que o maior grau de satisfação dos colaboradores está relacionado ao fato de trabalharem em uma empresa organizada, que proporciona crescimento profissional e incentiva a formação das pessoas com cursos e treinamentos. Por outro, inferiu-se que os fatores de insatisfação referem-se ao relacionamento entre colegas, à falta de integração entre setores e à individualidade.

### Palavras-Chave

Satisfação. Técnica de Incidente Crítico. Análise de Conteúdo. Análise em Componentes Principais.

### ABSTRACT

This study relates the satisfaction attributes of the collaborators of an electrical materials company, located in the West of Santa Catarina. The sampling is probabilistic and represents the census, once it includes 72 collaborators of the company, distributed in three focus groups: head office, branch 1 and branch 2. The technique of critical incident was adopted, and a questionnaire semi-structured with open questions was used to collect data. The answers were transformed in units of meaning and classified through the content analysis. Then, it was proceeded the quantitative phase. For better visualization, the data went by the analysis in main components (ACP). On one side, it was verified that the largest degree of the collaborators' satisfaction is related to the fact that they work in an organized company, that provides professional growth and motivates people formation with courses and trainings. For other, it was inferred that the dissatisfaction factors refer to the relationship among co-workers, to the lack of integration among sections and to the individuality.

### Keywords

Satisfaction. Technique of Critical Incident. Analysis of Content. Analysis in Main Components.



## 1 Introdução

Cientes de que eficiência e a eficácia dos processos de produção ocasionada pelo bom desempenho dos colaboradores estão diretamente relacionadas ao seu bem estar, os empresários tem investido, cada vez mais, na permanência, motivação e satisfação de seus funcionários, inclusive, criando oportunidades de interação entre ambos.

Para Morin (2002), o bom desempenho dos trabalhadores e sua permanência na organização, advém do sentido que eles percebem em relação ao trabalho. Este sentido do trabalho deve vir ao encontro de seus próprios motivos que tem para executar o trabalho e também de como seus valores são percebidos de forma positiva pela organização. Para que haja esta situação é necessário que a organização molde de forma gradual o comportamento das pessoas para atitudes positivas, perpassando pelos próprios valores de cultura e comportamento organizacional.

Diante disto, Isen e Baron (1991) declaram que a remodelagem da cultura organizacional - aliada à melhoria das condições físicas e ao aprimoramento dos processos de comunicação - agrega aspectos positivos ao ambiente empresarial, inibindo o absenteísmo e a rotatividade da mão-de-obra e favorecendo a percepção dos indivíduos no que concerne: às tarefas a serem executadas, à avaliação de desempenho, à negociação cara a cara, à resolução de conflitos e à tomada de decisões. A realidade destes fatores na organização torna os colaboradores motivados e satisfeitos na execução de suas funções, e por consequência proporciona a empresa o cumprimento de seus objetivos além competitividade.

Segundo Fineman (2001), diferentes pesquisas buscam identificar os fatores - metas, benefícios indiretos e desafios - que influenciam a satisfação no trabalho e a forma como estes influenciam outros aspectos da vida do indivíduo. Considerando o investimento na gestão de pessoas como fator determinante para o crescimento ou o fracasso empresarial; este artigo tem o objetivo de analisar os acontecimentos que causaram satisfação e insatisfação nos colaboradores de uma empresa de materiais elétricos situada na Região Oeste de Santa Catarina.

## 2 Satisfação Profissional

No início da evolução industrial, as pessoas eram vistas como meros objetos de trabalho,

máquinas que executavam as tarefas que lhes eram atribuídas, sem a mínima possibilidade de questionamento. A ordem era dada e executada sem troca de idéias ou informações sobre a tarefa a ser desenvolvida.

Com o tempo, a evolução e as transformações do mercado de trabalho demonstraram que os empregados não são robôs, ao contrário, têm sentimentos, pensamentos e capacidade de contribuir para o crescimento e desenvolvimento do meio empresarial. Ao perceber isso, os gestores dos mais diversos setores mudaram suas concepções e passaram a valorizar os funcionários, considerá-los aliados. Tal mudança aprimorou a relação entre patrão e empregado, pois ambos perceberam que poderiam obter melhores resultados por meio da troca de informações e idéias.

A satisfação profissional começou a ser considerada a partir de estudos desenvolvidos no início do século XX, por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o qual desenvolveu a Escola de Administração Científica, onde focava o aumento da produtividade por meio da eficiência do trabalho executado pelos operários. Para tanto Taylor procurou métodos que desenvolvessem a capacidade de cada operário para alcançar determinado objetivo, percebendo através disto que poderia recompensar as pessoas pela sua quantidade produzida. (TAYLOR, 1963).

Elton Mayo desenvolveu novos estudos sobre a satisfação humana, que revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos, e serviu de ponto de partida para estudos sistemáticos sobre a organização informal, dando origem à escola de relações humanas, a qual surgiu na década de 30. A teoria das relações humanas baseada nos estudos de Mayo defende que a remuneração não é suficiente para a motivação dos empregados na obtenção de resultados favoráveis para a organização, propondo então que as organizações além da remuneração devem oferecer um ambiente agradável e humano. (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Robbins (2005) enfatiza o estudo da satisfação no trabalho a partir da Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Frederik Herzberg. Em seus estudos Herzberg enfatiza que há dois fatores que levam à satisfação no trabalho que são: fatores motivacionais, que incluem as necessidades de realização, reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e a possibilidade de ascensão; e, fatores higiênicos, estes considerados que apenas previnem a insatisfação, incluem o salário, a segurança, as relações humanas e a competência



no trabalho. Para Herzberg a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.

Pesquisas realizadas por Morin (2002), mostram que é necessário oportunizar aos empregados boas condições de trabalho, ambiente de aprendizagem para realização adequada de suas funções e torná-lo estimulante, através de relações humanas satisfatórias.

Atualmente, visando o desenvolvimento empresarial e profissional, trabalha-se a satisfação dos funcionários, a importância das pessoas para o meio empresarial e o relacionamento entre empresários, gestores, administradores e colaboradores. Em suma, percebeu-se “que as pessoas constituíam o recurso mais importante da organização, o seu patrimônio mais valioso” (CHIAVENATO, 2000, p. 4).

[...] a satisfação com o trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas. (ROBBINS, 2005, p. 67).

Segundo Morin (2001), a eficácia das organizações quanto ao bom desempenho das pessoas que nela trabalham bem como seu comprometimento, está na forma que são conduzidas. Essa condução deve sempre estar voltada à uma gradual modificação de seus comportamentos, focadas em atitudes positivas em relação as funções executadas. Por isso, as empresas buscam pessoas qualificadas, demonstrando habilidades, interação com grupos, facilidades de relacionamentos e, acima de tudo, comprometimento e responsabilidade para com o trabalho.

Ainda em uma conceituação de satisfação no trabalho, Fineman (2001, p. 31) considera que a “satisfação no trabalho apresenta a conotação de processos emocionais ou sentimentos ‘do ser’, tais como alegria, entusiasmo, prazer, orgulho, felicidade, deleite e realização”.

Morin, Tonelli e Pliopas (2007) descrevem, a partir de diversas pesquisas de Morin, os motivos que as pessoas trabalham, são eles: para se relacionar com outras pessoas; para ter o sentimento de vinculação; para ter algo que fazer e para evitar o tédio e; para ter um objetivo na vida. As autoras ainda colocam que o trabalho precisa ser fonte de relações humanas satisfatórias para haver uma eficiência nos processos executados nas organizações e que as características que o trabalho deve ter, devem ser consoantes com os motivos que os estimulam ao trabalho.

De uma forma geral os gestores se preocupam com a produtividade da organização que são obtidos através dos resultados dos trabalhadores, e é por isso que procuram mecanismos de gestão que contemplem a reorientação de comportamento deles mesmos e dos empregados para que produzam de forma que sintam-se motivados a partir de algo que faça sentido. “Um trabalho que tem sentido é intrinsecamente satisfatório.” (MORIN, 2001, p. 16).

Também é importante que o comportamento dos trabalhadores e de seus gestores estejam voltados a prática e desenvolvimento de suas competências e do exercício de julgamentos e livre-arbítrio, bem como a própria evolução de seu desempenho, pois o prazer e o sentimento de realização obtidos na execução das tarefas dão sentido ao trabalho. O trabalhador precisa ter certa dose de decisões pessoais, saber qual o propósito daquilo que está fazendo e ter um retorno sobre o destino de seu trabalho. (MORIN, 2001, 2006).

Como sentido do trabalho, tem-se além do significado individual, coletivo e social do trabalho, a utilidade da tarefa executada para a organização a que se pertence, como a auto-realização e a satisfação; o sentimento de desenvolvimento e evolução pessoal e profissional e por fim, a liberdade e autonomia para a execução das tarefas. (MORIN; TONELLI; PLOPAS, 2007).

Quando a organização é flexível e aberta, por meio do comportamento de seus gestores, ela consente seus empregados discutirem e analisarem suas experiências imediatas. Com isso estão em conseqüência permitindo que o empregado aprenda e tenham autonomia para resolver pequenos problemas em seus setores e, assim, construam um elo de confiança para com a empresa, desenvolvendo um melhor desempenho, oriundo de sua motivação e satisfação. (DAVIS; NEWSTROM, 1996).

Morin (2002) ressalta a importância da aprendizagem reafirmando que é pela organização do trabalho focada na realização de algo que faça sentido ao trabalhador e pelo desenvolvimento de sua competência, que acontece por conseqüência o aprendizado. Constata-se que as organizações que trabalham em ambiente flexível e voltada a direção para um comportamento positivo de seus trabalhadores atribuindo-os importância, levam com que estes se sintam satisfeitos e motivados para a realização do trabalho e por conseqüência um melhor desempenho.

Ressalta-se que as empresas buscam tanta eficiência e eficácia no ser humano porque precisam dele para sobreviver, afinal, as pessoas



são peças fundamentais para o desenvolvimento organizacional e empresarial. Smith (1997, p. 20) afirma que as empresas devem deixar “de acreditar que os indivíduos são peças de uma engrenagem a ser utilizada e controlada para acreditar que são pessoas que podem e devem fornecer a base para a diferenciação competitiva e o sucesso”.

Nesse contexto, a organização deve utilizar-se dos mais diversos métodos para motivar e satisfazer seus funcionários, pois isso lhe trará grande vantagem competitiva diante seus concorrentes. Afinal “um grupo de funcionários leais e produtivos é a arma competitiva mais eficaz de uma empresa” (VROOM, 1997, p. 16).

## 2.1 Objetivos das Pessoas e das Organizações

As organizações têm como meta o desenvolvimento e o lucro; para obterem essas duas metas, precisam por consequência serem competitivos em seu mercado. As pessoas que trabalham para estas organizações, da mesma forma, almejam crescimento profissional e maior remuneração.

Tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais decorrem de situações que levam as pessoas a se desenvolverem, ou seja, para alcançar os próprios objetivos é preciso buscar os da organização. Destaca-se que as pessoas trabalham com maior vigor quando vislumbram a perspectiva de crescimento dentro da empresa. Conforme Chiavenato (1994, p. 179), “a participação das pessoas na empresa depende diretamente da idéia que elas têm a respeito de como a empresa poderá ajudá-las a alcançar os seus objetivos individuais. Se as pessoas acreditam nisso, elas permanecem e contribuem”, e obtêm como consequência o crescimento individual e profissional.

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas. (DUTRA, 2006, p 126).

As pessoas irão trabalhar no processo contínuo de trocas com a organização a partir do momento que sentirem-se motivadas e satisfeitas. Isso pode ser oferecido pela organização por fatores que as pessoas consideram como recompensadoras.

Essas recompensas estão alinhadas com o sentido do trabalho que os empregados percebem, dos resultados que apresentam e da contribuição que isso tem para a realização de seus desejos enquanto indivíduos, ocasionados pelas oportunidades que recebem da organização para seu crescimento pessoal. (MORIN, 2002).

Uma forma de conduzir a motivação e comprometer os trabalhadores para o cumprimento de metas colocadas pela organização nasce dos estudos de *Eric Trist* - o sistema sócio-técnico, o qual visa organizar o trabalho de forma que o comprometimento dos indivíduos seja estimulado e que o desempenho organizacional possa ser melhorado. (MORIN, 2001).

A Administração por Objetivos – APO, na linha sócio-técnica, desenvolvida por Peter Druker em 1954, também é uma forma de comprometer os empregados com os objetivos da organização. A Administração por Objetivos pode ser definida como um estilo ou sistema de administração que alinha as metas organizacionais com o desempenho e desenvolvimento individual, levando a obtenção de uma situação “ganha-ganha” entre organização e empregado, em uma administração participativa e por consequência vantagens competitivas diante o mercado em que atua (GIEGOLD, 1980).

Atualmente as organizações exercem um gerenciamento de pessoas focadas em suas competências como estratégia competitiva. Consideram as pessoas como um ativo estratégico. Becker, Huselid e Ulrich (2001, p 16) definem ativo estratégico, como “o conjunto de recursos e capacidades escassos, apropriáveis, especializados e difíceis de intercambiar e imitar, que conferem vantagem competitiva à empresa”. Os autores consideram as pessoas da organização como uma vantagem “invisível” aos seus competidores e afirmam: “[...] os ativos estratégicos mantêm afiado o trunfo competitivo das empresas durante muito tempo – mas, por definição, são de difícil imitação.”

Em conformidade com a gestão estratégica das pessoas, os métodos que vem sendo utilizados visam o desempenho de seus empregados, por determinação de indicadores de desempenhos e a mensuração destes para o alcance de resultados pré estabelecidos pela organização. Os indicadores são oriundos da estratégia alinhada com a missão e a visão da organização. Neste processo fica claro o elo do trabalho executado com a missão e as estratégias da organização, tornando-a assim competitiva e sempre próxima ou concludente de suas estratégias organizacionais por meio do



desempenho do seu maior ativo intangível – as pessoas. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Com perspectiva de crescimento, empregados e empregadores, possuem metas e objetivos comuns. Aliados, desenvolvem-se melhor do que separadamente.

### 3 Métodos e Procedimentos

Conforme Schindler e Cooper (2003, p. 33) “pesquisa é uma investigação sistemática que visa a oferecer informações para resolver problemas gerenciais”, as quais darão o suporte necessário para a obtenção dos resultados.

Esta pesquisa caracteriza-se em primeiro momento com método qualitativo e num segundo momento quantitativo. A revisão bibliográfica deu suporte aos resultados. (GIL, 2002; VERGARA, 2003; OLIVEIRA, 2002).

A amostra, de caráter censitário, contou com a participação dos 72 colaboradores de uma empresa situada no Oeste de Santa Catarina, que comercializa materiais elétricos residenciais, comerciais, industriais e de iluminação. A amostra, dividida por extratos, foi composta por três grupos: 45 colaboradores da matriz, 18 da filial 1 e 9 da filial 2. Esse método justifica-se por permitir a identificação dos acontecimentos que causaram satisfação/ insatisfação em relação ao ambiente em que cada grupo de colaboradores atua.

No primeiro momento, de caráter qualitativo, adotou-se a técnica de incidente crítico, utilizando-se - como instrumento de coleta de dados - um questionário semi-estruturado com questões abertas. A técnica de incidente crítico é um dos métodos mais eficazes para averiguar as perspectivas das pessoas em relação à organização, pois, através dela, obtêm-se uma lista de fatores que geram satisfação e insatisfação, os quais viabilizam a análise daqueles que devem, ou não, ser mantidos pela empresa. (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Os dados, coletados pela técnica de incidente crítico, passaram pela análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977, p. 38) “a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Para tanto, as respostas dos questionários foram interpretadas, classificadas e agrupadas em atributos considerados como Unidades de Significado (US).

As respostas, obtidas por meio da técnica de incidente crítico e interpretadas por meio da análise de conteúdo, foram transformadas em unidades de significado e categorizadas. Num segundo momento, de caráter quantitativo, as categorias foram transformadas em variáveis, com o emprego de procedimentos estatísticos.

Na análise quantitativa, essas categorizações foram convertidas em variáveis, utilizando a análise em componentes principais (ACP). Em geral, esse procedimento evidencia o relacionamento entre variáveis e atributos não identificado na análise qualitativa. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005, p. 388) “é uma técnica estatística multivariada que pode sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número muito menor de variáveis ou fatores”. Mapas fatoriais são apresentados para visualização dos dados. Esta análise contou com o suporte do *software* LHstat.

O LHstat permite que informações sejam cruzadas em uma matriz de correlação. (LOESCH; HOELTGEBAUM, 2005). Segundo Pereira (1999, p. 124), “a matriz utilizada para interpretação dos resultados de uma análise fatorial é uma ‘matriz rodada’, que nada mais é do que um artifício para prover maior distinção das relações encontradas”. Vetores de apresentação dos atributos próximos ao eixo 1 são de alta contribuição, ou seja, são aqueles que desempenham um papel mais relevante na análise e são atributos de forte correlação positiva. Os componentes do eixo 2 também têm representação significativa, porém, em menor proporção. A importância de cada eixo é medida pela contribuição da inércia e seu autovalor. (LOESCH; HOELTGEBAUM, 2005).

### 4 Análise e Interpretação dos Dados

Para melhor compreender a análise dos dados, a contribuição da inércia e do autovalor na matriz de correlação dos eixos 1, 2 e 3, agrupou-se as informações coletadas em 3 diferentes comparativos, analisados individualmente: os eventos que causaram satisfação; os que causaram insatisfação e as sugestões de mudança para a empresa, tudo segundo a percepção dos 72 colaboradores pesquisados.

#### 4.1 Comparativo dos Acontecimentos que Causaram Satisfação entre os Colaboradores da Empresa

No quadro a seguir apresenta-se a descrição e classificação das variáveis de satisfação categorizadas.



## UM ESTUDO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE MATERIAIS ELÉTRICOS...

CLASSIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE SATISFAÇÃO – POR GRUPO (%)			
Variáveis	MATRIZ	FILIAL 1	FILIAL 2
Organização da empresa	22,22	5,56	11,11
Plano de saúde grátis	11,11	0,00	0,00
Valorização dos colaboradores	11,11	0,00	0,00
União da equipe de trabalho	13,33	0,00	0,00
Relacionamento com os colegas	8,89	11,11	0,00
Cursos e treinamentos	6,67	0,00	33,33
Investimento nos setores	6,67	0,00	22,22
Crescimento profissional	4,44	27,78	0,00
Crescimento da empresa	4,44	11,11	0,00
Reconhecimento pelo trabalho desempenhado	2,22	5,56	0,00
Aumento de salário	2,22	0,00	11,11
Acesso aos diretores	2,22	0,00	11,11
Almoço com sorteio de prêmios	2,22	0,00	0,00
Seriedade da empresa	2,22	0,00	0,00
Troca de gerencia	0,00	0,00	11,11

Quadro 1 – Descrição e classificação das variáveis de satisfação  
Fonte: dados da pesquisa, 2008

Ao analisar a Figura 1 - eventos de satisfação - observa-se que: na empresa matriz, no quadrante superior esquerdo do mapa fatorial, 22,22% dos colaboradores enfatizaram a organização, 13,33% a união da equipe, 11% a valorização dos colaboradores e outros 11% o plano de saúde grátis; na filial 1, quadrante superior direito, constatou-se que

27,78% citaram o crescimento profissional, 16,67% citaram a flexibilidade, 11% o relacionamento com os colegas e outros 11% o crescimento da empresa; na filial 2, quadrante inferior esquerdo, 33,33% mencionaram os cursos e treinamentos, 22,22% o investimento nos setores; 11,11% o acesso aos diretores e outros 11% o aumento de salário.

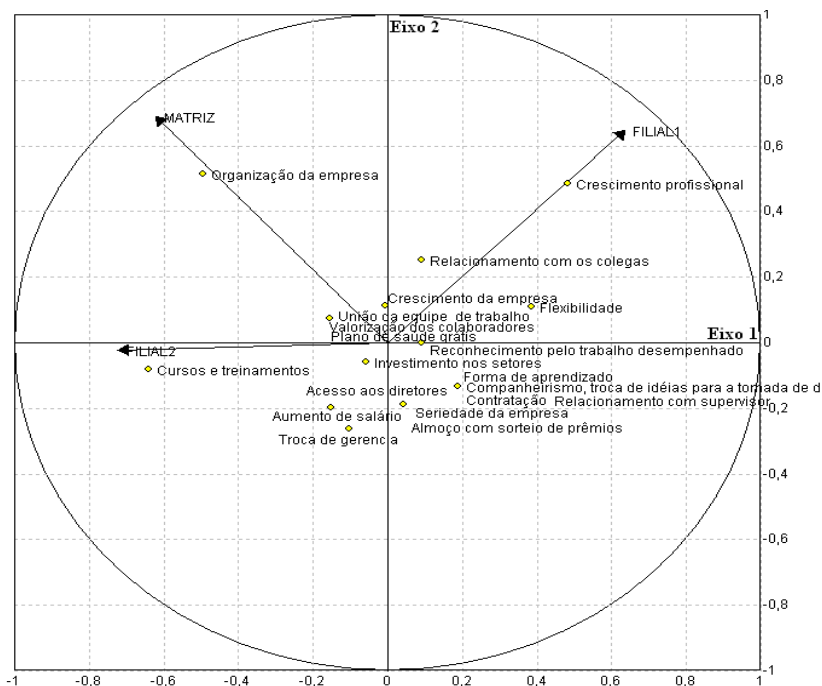


Figura 1 - Mapa fatorial dos componentes principais dos fatores de satisfação  
Fonte: dados da pesquisa, 2008.

Na Tabela 1, a nuvem de dados, demonstrada em três eixos, explica uma proporção de 43,60% no eixo 1, seguido de 29,9% no eixo 2 e 26,6% no eixo 3. Quando agrupados os três eixos, a inércia total

representa 100%, ou seja, os eventos causadores de satisfação são explicados pelos componentes mencionados na Figura 1.

Tabela 1 - Autovalores e inércias dos fatores de satisfação

AUTOVALORES E INÉRCIA			
NÚMERO DE EIXOS PRINCIPAIS	AUTOVALOR	% DA INÉRCIA TOTAL	% DA INÉRCIA ACUMULADA
1	1,3071	43,60	43,60
2	0,8963	29,90	73,4
3	0,7966	26,60	100

Fonte: dados da pesquisa, 2008.

#### 4.2 Comparativo dos Acontecimentos que Causaram Insatisfação entre os Colaboradores da Empresa

A seguir apresenta-se a descrição e classificação das variáveis de insatisfação categorizadas.

CLASSIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE INSATISFAÇÃO - POR GRUPO (%)			
Variáveis	MATRIZ	FILIAL 1	FILIAL 2
Relacionamento com os colegas	11,11	38,89	0,00
Falta de integração dos setores	20,00	0,00	0,00
Poliuição sonora no ambiente de trabalho	22,22	0,00	0,00
Mudança nas regras de compras dos colaboradores	17,78	0,00	0,00
Falta de comprometimento dos colaboradores	2,22	11,11	0,00
Injustiça	2,22	0,00	0,00
Unificação do setor de compras	0,00	16,67	0,00
Discussão entre colaboradores	2,22	0,00	0,00
Número de chefias / muitas hierarquias	2,22	0,00	0,00
Relacionamento com supervisor	2,22	0,00	0,00
Cancelamento de curso	2,22	0,00	0,00
Ficar esperando liberação para o cartão ponto	2,22	0,00	0,00
Poucas atitudes humildes perante os colaboradores	2,22	0,00	0,00
Acidente de trabalho	2,22	0,00	0,00
Desproporção de trabalho entre as pessoas	2,22	0,00	0,00
Reunião sem proveitos, discutidos os mesmos assuntos	2,22	0,00	0,00
Má interpretação na busca de melhoria para o setor	2,22	0,00	0,00
Bater cartão em dois pontos	2,22	0,00	0,00
Descarregar caminhão na chuva	0,00	0,00	33,33
Colaboração dos setores	0,00	11,11	0,00
Tomar decisões sem a opinião dos interessados	0,00	5,56	11,11
Falta de reconhecimento dos colaboradores	0,00	5,56	11,11

Quadro 2 - Descrição e classificação das variáveis de insatisfação  
Fonte: dados da pesquisa, 2008

Na Figura 2 - eventos de insatisfação - percebe-se que: na matriz, quadrante inferior esquerdo, 22,22% citaram a poluição sonora no ambiente de trabalho, 20% a falta de integração nos setores e 17,78% mudança nas regras de compras dos colaboradores; na filial 1, quadrante superior esquerdo, 38,89% mencionaram relacionamento entre colegas, 16,67% unificação do setor de compras, 11,11% a colaboração entre setores e 11,11% a falta de comprometimento dos

colaboradores; na filial 2, quadrante superior direito, 33,33% declararam descarregar caminhão na chuva; 22,22% individualismo por parte de alguns colaboradores, 44,44% (11,11% cada) burocracia, falta de reconhecimento dos colaboradores, tomar decisões sem a opinião dos interessados e tratamento dos clientes para com os colaboradores. Como se pode observar, os eventos causadores de insatisfação na filial 2 são bastante dispersos.



## UM ESTUDO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE MATERIAIS ELÉTRICOS...

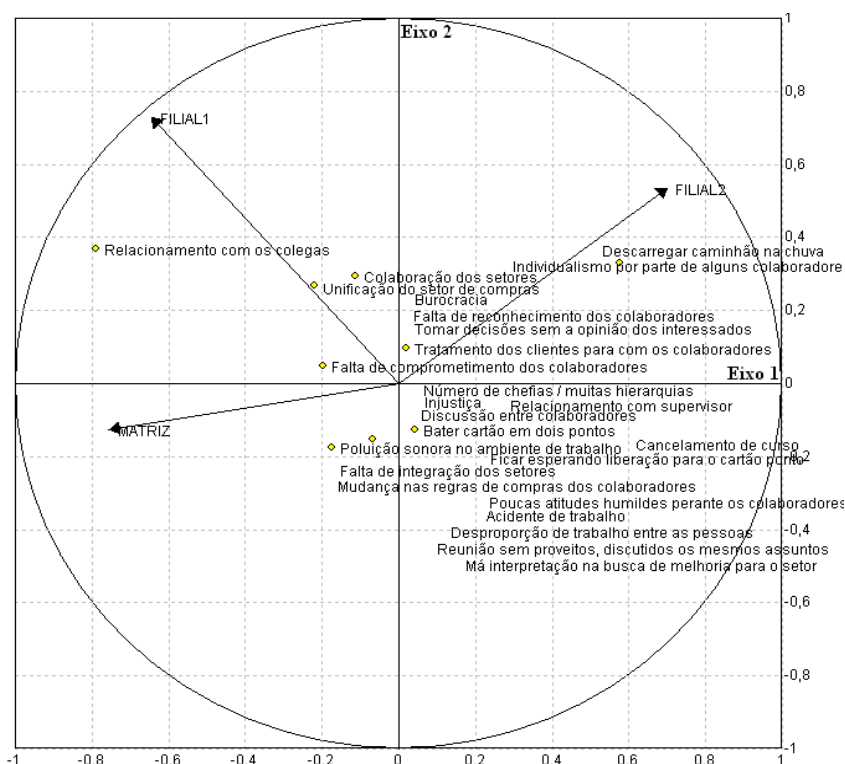


Figura 2 - Mapa fatorial dos componentes principais dos fatores de insatisfação  
 Fonte: dados da pesquisa, 2008.

Na Tabela 2, verifica-se que a nuvem de dados, demonstrada em três eixos, explica uma proporção de 49,10% no eixo 1, seguido de 27,6% no eixo 2 e 23,2% no eixo 3. Quando agrupados, os três eixos,

a inércia total representa 100%, ou seja, os eventos causadores de insatisfação entre os colaboradores são explicados pelos componentes mencionados na Figura 2.

Tabela 2: autovalores e Inércias dos fatores de Insatisfação

AUTOVALORES E INÉRCIA			
NÚMERO DE EIXOS PRINCIPAIS	AUTOVALOR	% DA INÉRCIA TOTAL	% DA INÉRCIA ACUMULADA
1	1,4737	49,10	49,10
2	0,8291	27,60	76,80
3	0,6972	23,20	100,00

Fonte: dados da pesquisa, 2008

### 4.3 Comparativo Sugestões de Melhoria para a Empresa na Percepção dos Colaboradores

No quadro a seguir apresenta-se a descrição e classificação das sugestões de melhorias.



CLASSIFICAÇÃO DAS SUGESTÕES DE MELHORIAS – POR GRUPO (%)			
Variáveis	MATRIZ	FILIAL 1	FILIAL 2
Cursos e Treinamentos	11,11	0,00	0,00
Relacionamento da direção com colaboradores	17,78	0,00	0,00
Estacionamento	8,89	0,00	0,00
Interação dos setores	8,89	0,00	0,00
Espaço físico, estrutura	6,67	0,00	0,00
Comunicação	4,44	0,00	0,00
Autonomia para os colaboradores	4,44	0,00	0,00
Relacionamento dos colegas	4,44	5,56	11,11
Organização	4,44	0,00	11,11
Colaboração na limpeza	2,22	0,00	0,00
Readequação do horário de trabalho	2,22	0,00	0,00
Direcionamento de tarefas	2,22	0,00	0,00
Colaboradores mais responsáveis	2,22	0,00	0,00
Salários	2,22	33,36	0,00
Aumento no quadro de funcionários	2,22	0,00	33,33
Melhorar atendimento ao cliente	2,22	22,22	0,00
Melhorar atendimento ao cliente no caixa	2,22	0,00	22,22
Estoque	2,22	5,56	0,00
Comunicação entre matriz x filial	2,22	0,00	11,11
Falta cozinha	0,00	0,00	11,11
Oportunidade de crescimento	2,22	16,67	0,00
Melhorar o setor de execução de mão-de-obra	0,00	11,11	0,00
Comprometimento das pessoas	2,22	5,56	0,00
Servir café para os clientes	2,22	0,00	0,00

Quadro 3 – Descrição e classificação das sugestões de melhorias  
Fonte: dados da pesquisa, 2008

Observa-se, na Figura 3, as sugestões de melhorias apresentadas pelos colaboradores da empresa. Na empresa matriz, dentre outras apresentadas no quadrante superior direito, 17,78% sugeriram melhorar o relacionamento da direção para com os colaboradores, 11,11% aumentar o número de cursos e treinamentos, 8,89% aumentar a área de estacionamento, 8,89% aumentar a interação entre os setores; 6,67% aumentar o espaço físico, estrutura. Na filial 1, quadrante inferior esquerdo, 33,36% dos colaboradores

sugeriram o aumento de salários, 22,22% a melhoria no atendimento ao cliente, 16,67% a criação de oportunidades de crescimento e 11,11% a melhoria do setor de execução de mão-de-obra. Já para a filial 2, quadrante superior esquerdo, 33,33% dos colaboradores sugeriram aumentar o número de funcionários, 22,22% melhorar o atendimento ao cliente no caixa, 11,11% melhorar a organização e outros 11,11% aumentar/melhorar a comunicação entre matriz e filial, entre outros.

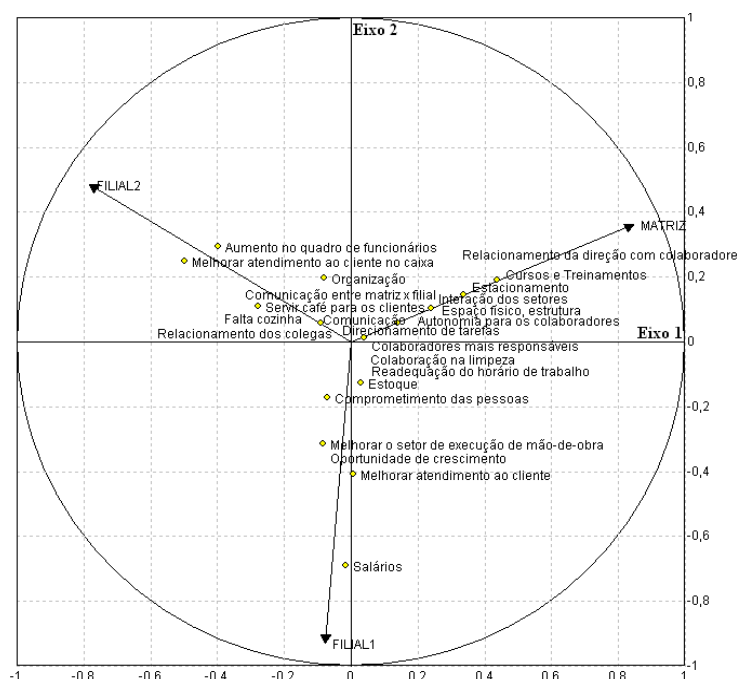


Figura 3 - Mapa fatorial dos componentes principais das sugestões  
Fonte: dados da pesquisa, 2008.



Na Tabela 3, verifica-se que a nuvem de dados, demonstrada em três eixos, explica uma proporção de 44,3% no eixo 1, 41,1% no eixo 2 e 14,6% no eixo 3. Quando agrupados, os três eixos, a inércia

total representa 100%, ou seja, as sugestões evidenciadas pelos colaboradores na Figura 3 devem ser observadas pelos administradores.

Tabela 3 - Autovalores e inércias das sugestões

AUTOVALORES E INÉRCIAS			
NÚMERO DE EIXOS PRINCIPAIS	AUTOVALOR	% INÉRCIA TOTAL	% INÉRCIA ACUMULADA
1	1,3296	44,3	44,3
2	1,2326	41,1	85,4
3	0,4378	14,6	100,0

Fonte: dados da pesquisa, 2008.

## 5 Conclusão

Após analisar os resultados obtidos pela pesquisa, pode-se perceber os eventos que deixaram as pessoas satisfeitas ou insatisfeitas em relação à empresa estudada.

Este trabalho possui como limitação o fato de não ter sido possível pesquisar grupos com mesmo número de respondentes, haja vista, que a filial 2 possuía número inferior de colaboradores comparada a matriz e filial 1. Manteve-se esse grupo por acreditar que os acontecimentos de satisfação, insatisfação e sugestões caso fossem deixados de lado poderia prejudicar ainda mais a identificação do ambiente daquela empresa.

A técnica de incidente crítico mostrou-se adequada para pesquisar atributos de satisfação, ou seja, esse método pode auxiliar na gestão da empresa. Destaca-se, ainda, que essa técnica subsidia a análise de conteúdo, podendo definir e categorizar os atributos de satisfação verbalizados pelos colaboradores.

Por meio de procedimentos estatísticos, verifica-se as correlações entre variáveis categóricas e grupos de focos, permitindo conhecer quais atributos de satisfação e insatisfação não se revelaram significativos para os colaboradores.

De forma geral, os incidentes críticos categorizados como atributos de predominância de satisfação são: o ambiente organizacional e o fato de trabalhar em uma empresa que proporciona crescimento profissional e incentiva a formação das pessoas, oferecendo cursos e treinamentos. Em contrapartida, os fatores de insatisfação referem-se aos relacionamentos entre colegas, à falta de integração entre setores e à individualidade.

As sugestões de melhorias dadas pelos colaboradores se voltam para a melhora no

relacionamento entre direção e colaboradores, o aumento no quadro de funcionários, dos salários e as melhorias no atendimento ao cliente.

De forma geral, este trabalho contribuiu para a identificação dos acontecimentos que deixam os colaboradores satisfeitos e insatisfeitos no ambiente de trabalho, limitando-se os resultados ao setor estudado, mais especificamente a empresa estudada.

## Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, 1977.
- BECKER, B.; HUSELID, M., ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"**: interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DAVIS, K.; NEWSTROM J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FINEMAN, S. Emoção e o processo de organizar. In: CLEGG, S. R., HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIEGOLD, W. C. **Administração por objetivos: uma abordagem de instrução programada**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.



GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR, JR. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOESCH, C.; HOELTGEBAUM, M. **Métodos estatísticos multivariados aplicados à economia de empresas**. Blumenau: Nova Letra, 2005.

MORIN, E. Os sentidos do Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 43, p. 8-9, jul./set., 2001.

MORIN, E. Sentidos do trabalho. In. WOOD JR, T. **Gestão empresarial: O fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, E. O perigo da satisfação. **Administração no Milênio: revista da escola de administração – UFGRS**. v. 44, n. 14, p. 15-17, 2006.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Revista Psicologia & Sociedade**, v. 19, ed. Esp. 1, p. 47-56, 2007.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

SCHINDLER, P. S.; COOPER D. R. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SMITH, D. K. **Fazendo a mudança acontecer: 10 princípios para motivar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1963.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZEITHAML V. A.; BITNER M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.