

## **UM ESTUDO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE MATERIAIS ELÉTRICOS A PARTIR DA TÉCNICA DE INCIDENTE CRÍTICO**

**Elizandra Furlanetto da Silva, Jucelia Appio & Valter Afonso Vieira**  
elizandrafurlanetto@hotmail.com

**Resumo** - O estudo em questão relata os atributos de satisfação dos colaboradores de uma empresa de materiais elétricos. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, com método qualitativo a fim de coletar a real percepção dos colaboradores em relação ao ambiente no qual estão inseridos. A amostragem foi considerada probabilística censitária por participar da pesquisa os 72 colaboradores da empresa, ou seja, 100%. Os 72 colaboradores que participaram da pesquisa pertencem a três grupos de foco, sendo 45 pertencentes a matriz, 18 da filial 1 e 9 da filial 2. O questionário aplicado para coleta de dados foi composto por questões abertas utilizando-se da técnica de incidente crítico, que se constitui uma alternativa qualitativa para determinar atributos de satisfação. Posteriormente deu-se a interpretação dos dados através da análise de conteúdo. Através dos resultados interpretados percebe-se que o que deixa as pessoas mais satisfeitas no ambiente organizacional é o fato de trabalhar em uma empresa organizada que proporciona crescimento profissional e incentiva a formação das pessoas através de cursos e treinamentos. Quanto aos pontos fortes, os mais citados foram a administração da empresa e relacionamento com os colegas. As sugestões de melhorias que foram indicadas pelos colaboradores estão relacionadas com cursos e treinamentos, salários e contratação de novos colaboradores.

**Palavras-Chave:** Satisfação, Técnica de Incidente Crítico, Análise de Conteúdo

## **A STUDY OF SATISFACTION AMONG EMPLOYEES OF A COMPANY OF ELECTRICAL MATERIALS FROM THE TECHNIQUE OF CRITICAL INCIDENT**

**Abstract-** The study in question describes the attributes of satisfaction among employees of a company of electrical materials. The research described himself as exploratory, with qualitative method to collect the actual perception of employees in relation to the environment in which they are inserted. The sampling was considered probabilistic censitárie participate in the search for the 72 employees of the company, or 100%. The 72 employees who participated in the survey belong to three groups of focus, making 45 from the matrix, 18 Branch 1 and 9 Branch 2. The questionnaire used for data collection was composed of open questions is using the technique of critical incident, which constitutes a qualitative alternative to determine attributes of satisfaction. Later gave up the interpretation of the data by examining the content. Through the results interpreted to realize that what makes people more satisfied in the organizational environment is the fact that work in an organized company that provides professional growth and encourages the formation of the people through courses and training. As for strengths, the most cited were the administration of the company and relationships with colleagues. The suggestions for improvements that were mentioned by employees are related courses and training, wages and hiring of new employees.

**KeyWord:** Satisfaction, Technical of Critical Incident, Content Analysis

### **1. INTRODUÇÃO**

Com o passar dos anos as empresas cada vez mais vem buscando a interação entre gestores e colaboradores, essa mudança vem ocorrendo devido ao fato das empresas estarem visualizando

em seus colaboradores diferentes formas de aumentar a produtividade aliado com a lucratividade. Almejando produzir com qualidade, eficácia e eficiência, tendo como ponto principal, a permanência constante da motivação e a satisfação

dos colaboradores pelo trabalho desempenhado. Pois

...satisfação no trabalho é um “estado emocional positivo ou agradável, que resulta da avaliação de alguém sobre seu trabalho ou sobre suas experiências no trabalho (LOCKE, 1976:1.300 apud FINEMAN, 2001, p. 159).

Isen e Baron (1991) e Argyle e Martin (1991) apud Fineman (2001, p. 159) fazem um apelo para que “as organizações engendrem um senso específico de alegria e divertimento no trabalho [...] ao melhorar as condições físicas do ambiente, remodelar a cultura organizacional e intensificar as comunicações.” Esses autores sustentam que

...mudanças moderadas em afeto positivo ou humor podem melhorar a percepção da tarefa e a tomada de decisões, a negociação cara a cara, a resolução de conflitos, a avaliação de desempenho, o absentismo e a rotatividade da mão-de-obra.

Para Harrison (1987) e Peters e Austin (1985) apud Fineman (2001) os benefícios do fator de manter os colaboradores se sentindo bem esta interligada com o amor, a empatia, o entusiasmo, a energia e o prazer do sucesso gerencial e da excelência da organização.

Com base nas bibliografias e nas análises do dia-a-dia, é que surgiu o interesse em estar desenvolvendo determinada pesquisa em uma empresa de materiais elétricos, procurando identificar pontos fortes e fracos do clima organizacional. Pois os estudos demonstram que atrelado à satisfação e motivação dos colaboradores, vem maior produtividade, lucratividade, objetivando desta maneira o desenvolvimento e crescimento organizacional e profissional de seus colaboradores.

Fineman (2001) menciona que os autores buscam pesquisar diferentes fatores do trabalho que influenciam a satisfação e como os níveis de satisfação no trabalho podem relacionar-se ao desempenho no trabalho e a satisfação em outros aspectos da vida das pessoas. Como por exemplo, as metas, os benefícios indiretos, os desafios no trabalho etc.

Em meio às várias mudanças que vem ocorrendo no mercado, percebe-se a necessidade das empresas em estarem investindo na gestão de pessoas, pois são elas que movimentam o crescimento ou o fracasso empresarial, desta forma tem-se o seguinte objetivo de estudo: Analisar os antecedentes da satisfação/insatisfação, pontos fortes/fracos em relação a empresa em estudo, através da opinião qualitativa de seus colaboradores.

Este artigo está dividido em seis etapas: (1) introdução; (2) métodos e procedimentos; (3) revisão de literatura; (4) análise e interpretação dos dados; e (5) referências bibliográficas.

## 2. 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 suporte necessário para obtenção dos resultados. Quanto aos fins a pesquisa realizada classificou-se como descritiva qualitativa (VERGARA, 2003; OLIVEIRA, 2002), pelo fato de buscar dados significantes quanto a satisfação dos colaboradores através do método qualitativo. Quanto aos meios pesquisa bibliográfica e estudo de caso as quais darão suporte e sustentação para os resultados da pesquisa (GIL, 2002; VERGARA, 2003; OLIVEIRA, 2002).

Para a realização do estudo utilizou-se de uma amostragem probabilística censitária, por participar os 72 colaboradores pertencentes a empresa, distribuídos entre três grupos de foco, sendo 45 colaboradores da matriz, 18 da filial 1 e 9 da filial 2. Justifica-se esse método, por possibilitar a identificação da satisfação/insatisfação, pontos fortes/fracos, direcionados ao ambiente em que os colaboradores efetuam suas atividades rotineiras.

A fim de alcançar os objetivos propostos pelo trabalho utilizou-se da técnica de incidente crítico, que consiste em uma pesquisa com perguntas abertas. Nas questões abertas o pesquisador é capaz de identificar quais os pontos positivos e negativos na organização. É um método diferente de pesquisa, o qual proporciona as pessoas liberdade de expressão, a cada pergunta realizada o pesquisado poderá demonstrar seu real sentimento sobre o assunto abordado. Assim, o método de incidente crítico evidencia as maneiras com que as pessoas percebem a empresa o ambiente, sugerindo e contribuindo para o melhoramento da organização.

Ao aplicar à técnica de incidente crítico as pessoas direta ou indiretamente expõem solicitações de melhoramento e em muitas vezes fazem isto sem ao mesmo perceber que estão contribuindo para com a empresa. A técnica por sua vez detém e identifica tais solicitações em relação à empresa e ao ambiente ao qual estão inseridos. A técnica de incidente crítico é um dos métodos mais eficazes na obtenção das perspectivas das pessoas perante a organização. Após aplicação obtêm-se uma lista de fatores que geram satisfação/insatisfação nas pessoas, bem como os pontos fortes e fracos, contribuindo assim para a análise dos fatores que devem ou não ser mantidos pela empresa para obtenção da satisfação de seus colaboradores. (ZEITHAML e BITNER, 2003).

A análise e interpretação dos dados foram amparados 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.

Depois de realizada a análise de Conteúdo foram geradas tabelas representativas e realizadas as interpretações.

### 3. SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

No início do século XX, começava o estudo sobre satisfação profissional. Inicialmente, Frederick Winslow Taylor desenvolveu a Escola da Administração Científica seu foco principal “era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários” (CHIAVENATTO, 2000, p. 45). Taylor procurava um método mais eficiente de produção, fazendo com que os empregados produzissem maior quantidade num ritmo normal de trabalho, com isso procurou métodos que desenvolvesse a capacidade de cada operário e conseguisse chegar ao seu objetivo. Analisou que

...a administração poderia então estabelecer um pagamento por peça de forma que o trabalhador se visse compelido a trabalhar o suficiente para assegurar remuneração razoável (MAXIMIANO, 2004, p. 154).

O estudo sobre a satisfação humana começou a ter um foco maior a partir de experiências realizadas por Elton Mayo.

O experimento de Hawthorne, que revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos e deu partida para os estudos sistemáticos sobre a organização informal (MAXIMIANO, 2004, p.237).

É a partir desse experimento que nasceu

...a escola de relações humanas, porque demonstrou que entre os fatores mais importantes para o desempenho individual estão as relações com os colegas e os administradores. (MAXIMIANO, 2004, p.237, 238). Ela surgiu graças ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a Psicologia e, em particular, a Psicologia do Trabalho (CHIAVENATTO, 2000, p. 103).

A partir dessa teoria que se começa a dar mais atenção as pessoas e procurar “corrigir a tendência à desumanização do trabalho com aplicação de

métodos científicos e precisos” (CHIAVENATTO, 2000, p.107), a teoria demonstra que “as pessoas são motivadas pela necessidade de “reconhecimento”, de “aprovação social”, e “participação” nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem” (CHIAVENATTO, 2000, p.114).

Com a constatação da necessidade de estar estimulando os operários, de forma que se sintam satisfeitos e motivados para a realização do trabalho é que começaram a dar mais ênfase nas pessoas.

#### 3.1.Importância das pessoas nas organizações

Muitos anos atrás as pessoas eram vistas como simplesmente um objeto de trabalho, um meio mecânico que executava as tarefas que lhes eram atribuídas sem a mínima possibilidade de algum questionamento, a ordem era dada e os empregados a executavam sem que houvesse uma discussão a respeito, troca de idéias e informações sobre a tarefa a ser desenvolvida.

Com as evoluções e transformações que o mercado de trabalho obteve, começou-se a cada dia perceber que os empregados não eram simplesmente operários robotizados e sim que obtinham de pensamentos, sentimentos, e ações, os quais podiam contribuir com o crescimento e o desenvolvimento do meio empresarial.

A partir de então, a concepção dos empresários dos mais diversos setores começou a mudar, começaram a perceber um dos bens mais preciosos que continham em suas empresas, “seus empregados”. Tal forma de mudança contribuiu para uma relação melhor entre patrão e empregado, obtiveram a percepção que se ambos trabalhassem mais unidos com troca de informações e idéias melhor seriam os resultados obtidos tanto para a empresa como para os empregados.

Hoje em dia trabalha-se muito a questão de relacionamento e satisfação dos funcionários, a importância que as pessoas têm no meio empresarial, sempre visando que para o bom crescimento empresarial e profissional isso deve estar em evidência tanto para os empresários, gestores, administradores, como para os colaboradores. Com isso percebeu-se “que as pessoas constituíam o recurso mais importante da organização, o seu patrimônio mais valioso”. (CHIAVENATTO, 2000, p. 4).

As empresas buscam cotidianamente, pessoas qualificadas e capazes de persuadir no ambiente de trabalho, demonstrando habilidades, interação com grupos, facilidades de relacionamentos, competitividade e acima de tudo comprometimento e responsabilidade perante a empresa e ao trabalho executado.

Se as empresas buscam tanta eficiência e eficácia nas pessoas é por motivo a ser considerado, nenhuma organização sobrevive sem as pessoas, e

são elas as peças fundamentais para o andamento, crescimento organizacional e empresarial.

Empresas em geral devem perceber que as pessoas são peças “preciosas” da organização e mantêm um elevado grau de responsabilidade para o crescimento empresarial. Smith (1997, p. 20, grifo do autor) apresenta 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.

Para que as pessoas desenvolvam cada dia melhor seu trabalho é necessário lembrar que as mesmas devem estar motivadas e satisfeitas com o que realizam, visto que, de nada adianta a empresa ter uma excelente estrutura física e os meios internos da organização estarem de forma inadequada.

De modo geral as organizações devem motivar e satisfazer seus funcionários seja qual for o método utilizado, pois a partir do momento que conseguir terá uma grande vantagem competitiva perante os concorrentes, pois “um grupo de funcionários leais e produtivos é a arma competitiva mais eficaz de uma empresa” (VROOM, 1997, p.16).

### **3.2. Aspectos relevantes para a Motivação e Satisfação Humana**

As empresas podem estar buscando o aprimoramento de aspectos que proporcionam motivação e satisfação, proporcionando assim um ambiente agradável de trabalho. Alguns fatores são relevantes para a satisfação no trabalho, dentre eles esta a relação conjunta com os gerentes. Conforme Davis e Newstrom (1996, p.51) “os funcionários dão valor a um aumento de salário ou a uma promoção, mas sabem apreciar apoio emocional, treinamento para novas tarefas e reconhecimento da gerencia”, esses pontos fazem com que os funcionários sintam-se bem, pois são tratados com humanidade.

Nas palavras de Fineman (2001)

satisfação no trabalho apresenta a conotação de processos emocionais ou sentimentos “do ser”, tais como alegria, entusiasmo, prazer, orgulho, felicidade, deleite e realização.

As organizações que são abertas a discussões, são flexíveis na maneira de trabalhar, estabelecem um relacionamento de interação com as pessoas, possibilitando satisfação em pertencer a organização, levando em consideração que as empresas que não tiverem flexibilidade nas mudanças que ocorrem terão mais dificuldade em se manter no mercado. Davis e Newstrom (1996) evidenciam que as mudanças requerem que as

empresas sejam flexíveis, para assim sobreviver e prosperar no mercado.

A disponibilidade que a empresa oferece aos seus funcionários a partir da possibilidade de aprendizagem perante seus erros, faz com que se sintam bem, pois a partir delas “podem discutir e analisar as suas experiências imediatas e aprender com elas”. (DAVIS e NEWSTROM, 1996, p.65).

A autonomia é outro ponto importante para o desempenho dos funcionários, visto que ao resolverem pequenos problemas dentro de seus setores lhes trará certo grau de satisfação no trabalho desempenhado e pela confiança depositada pela empresa em seu nome. Davis e Newstrom (1996, p.95) assentam que:

...uma vez que a estrutura plana é mais livre de supervisão freqüente, os funcionários tendem a preferi-la. Eles gostam da autonomia que têm e sentem menos a pressão do ambiente de trabalho.

### **3.3. Objetivos das Pessoas e das Organizações**

As organizações têm como meta buscar crescimento, desenvolvimento empresarial, objetivando lucros. As pessoas que trabalham para estas organizações também almejam crescimento profissional e maior remuneração.

Para tanto, os objetivos organizacionais como os individuais, são decorrentes de situações que levam as pessoas a se desenvolverem dentro das empresas. Para a realização de tais objetivos é necessário contribuir para o crescimento da organização, visto que as pessoas trabalham com maior vigor desde que visualizem a perspectiva de crescimento dentro da empresa.

Conforme Chiavenatto, (1994, 1992, 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, profissional.

Com a perspectiva de crescimento tanto por parte dos colaboradores como por parte das empresas, estes possuem metas e objetivos comuns, ao se aliarem para obtenção do resultado fará com que desenvolvam ainda melhor o que estavam fazendo separadamente.

## **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

### **4.1. Comparativo dos acontecimentos que causaram satisfação entre os colaboradores da**

**empresa**

Ao analisar os acontecimentos que deixaram as pessoas satisfeitas (Tabela 1), pode notar que na matriz a organização da empresa (10 – 22,22%), plano de saúde grátis (5 – 11,11%), valorização dos colaboradores (5 – 11,11%) e união da equipe (5 – 11,11%), foram os mais citados. Em comparação com as filiais, a filial 01 teve 1 observação em relação ao tópico organização da empresa (5,56%) e na filial 02, se equivaleu a um respondente totalizando (11,11%), o plano de saúde grátis, valorização dos colaboradores e união da equipe não foram citados nas filiais.

TABELA 1 - Acontecimentos que deixaram as pessoas satisfeitas

Acontecimentos que deixaram as pessoas satisfeitas	MATRIZ		FILIAL 1		FILIAL 2	
	N	%	N	%	N	%
Organização da empresa	10	22,22	1	5,56	-	11,11
Plano de saúde grátis	5	11,11	-	-	-	-
Valorização dos colaboradores	5	11,11	-	-	-	-
União da equipe	5	11,11	-	-	-	-
Relacionamento com os colegas	4	8,89	2	11,11	-	-
Cursos e treinamentos	3	6,67	-	-	3	33,33
Investimento nos setores	3	6,67	-	-	-	-
Crescimento profissional	2	4,44	5	27,78	-	-
Presença em sala de empresa	2	4,44	5	11,11	-	11,11
Alocamento pelo trabalho desempenhado	2	4,44	1	5,56	-	-
Aumento de salário	1	2,22	-	-	-	11,11
Acesso aos diretores	1	2,22	-	-	-	-
Almoo com sorteio de prêmios	1	2,22	-	-	-	-
Período de férias	1	2,22	-	-	-	-
Troca de gerência	-	-	-	-	-	11,11
Não teve	-	-	-	-	-	11,11
Não respondeu	-	-	-	-	-	11,11
Forma de atendimento	-	-	1	5,56	-	-
Construção	-	-	1	5,56	-	-
Relacionamento com supervisor	-	-	1	5,56	-	-
Companheirismo, troca de ideias para a tomada de decisões	-	-	1	5,56	-	-
Flexibilidade	-	-	5	16,67	-	-
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa 2008

Na filial 01 o destaque foi para o crescimento profissional com cinco respondentes do total de dezoito pesquisados (27,78%), na seqüência vêm flexibilidade com (3 – 16,67%), comparando com a matriz esses tópicos ficaram com crescimento profissional (2 – 4,44%) e flexibilidade não foi citado; na filial 02, ambos os tópicos não foram citados. Ao analisar a filial 02 o mais citado foi cursos e treinamentos com (3 – 33,33%), o mesmo tópico para a matriz equivale à (3 – 6,67%), na filial 01 o mesmo não foi citado.

**4.2. Comparativo dos acontecimentos que causaram insatisfação entre os colaboradores da empresa**

Com relação aos acontecimentos que causaram insatisfação (Tabela 2), pode-se perceber que na matriz onze do total dos quarenta e cinco respondentes evidenciaram não ter nenhuma insatisfação (24,44%), na filial 01 (6 – 33,33%) e

filial 02 (3 – 33,33%). Verifica-se desta forma que os maiores percentuais nos grupos de foco estão em não ter nenhuma insatisfação.

Na seqüência vem o relacionamento com os colegas, destacados na matriz com (5 – 11,11%), na filial 01 (3 – 16,67%), o mesmo não foi citado na filial 02.

TABELA 2 - Acontecimentos que deixaram as pessoas insatisfeitas

Acontecimentos que deixaram as pessoas insatisfeitas	MATRIZ		FILIAL 1		FILIAL 2	
	N	%	N	%	N	%
Nenhuma insatisfação	11	24,44	6	33,33	3	33,33
Relacionamento com os colegas	5	11,11	3	16,67	-	-
Falta de integração dos setores	3	6,67	-	-	-	-
Poluição sonora no ambiente de trabalho	3	6,67	-	-	-	-
Não respondeu	3	6,67	-	-	3	33,33
Mixagem nas regras de compras dos colaboradores	2	4,44	-	-	-	-
Conte dos copos para os clientes beber água	2	4,44	-	-	-	-
Falta de comprometimento dos colaboradores	2	4,44	1	5,56	-	-
Injustiça	1	2,22	-	-	-	-
Unificação do setor de compras	1	2,22	2	11,11	-	-
Discussão na frente de todos	1	2,22	-	-	-	-
Número de chefias / níveis hierárquicos	1	2,22	-	-	-	-
Diferenciação de tratamento por parte do supervisor com pessoas do mesmo setor	1	2,22	-	-	-	-
Relacionamento com supervisor	1	2,22	-	-	-	-
Cancelamento de curso	1	2,22	-	-	-	-
Ficar esperando liberação para o cartão ponto	1	2,22	-	-	-	-
Poucas atitudes humildes perante os colaboradores	1	2,22	-	-	-	-
Acidente de trabalho	1	2,22	-	-	-	-
Desproporção de trabalho entre as pessoas	1	2,22	-	-	-	-
Reunio sem provedos, discutidos os mesmos assuntos	1	2,22	-	-	-	-
Má interpretação na busca de melhoria para o setor	1	2,22	-	-	-	-
Bater cartão em dois pontos	1	2,22	-	-	-	-
Descarregar caminhão na curva	-	-	-	-	1	11,11
Solicitação de material para cliente da matriz e o material não ser entregue	-	-	-	-	1	11,11
Os casos que tiveram já melhorou	-	-	-	-	-	-
Colaboração dos setores	-	-	2	11,11	-	-
Tomar decisões sem a opinião dos interessados	-	-	1	5,56	-	-
Falta de reconhecimento dos colaboradores	-	-	1	5,56	-	-
Burocracia	-	-	1	5,56	-	-
Individualismo por parte de alguns colaboradores	-	-	-	-	1	11,11
Tratamento dos clientes para com os colaboradores	-	-	1	5,56	-	-
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa 2008

**4.3. Comparativo dos pontos fortes da empresa**

Ao analisar os pontos fortes das empresas do grupo (Tabela 3), a administração da empresa lidera na matriz com um total de dezessete respondentes dos quarenta e cinco respondentes (37,78%), em seguida vem a organização da empresa com (7 – 15,56%), posterior a isso união, companheirismo dos colegas (6 – 13,33%), analisando estes mesmos tópicos na filial 01 a administração da empresa fica com (1 – 5,56%), organização da empresa (3 – 16,67%) e união, companheirismo dos colegas não fora citado. Já na filial 02 a administração da empresa não foi citada, organização da empresa (3 – 33,33%) e união, companheirismo dos colegas ficou com (3 – 33,33%).

Na filial 01 os pontos mais citados foram organização da empresa com (3 -16,67%) (comparado com as demais acima) e relacionamento com os colegas (6 -33,33%), este mesmo tópico na matriz ficou com (3 -6,67%) e na filial 02 não foi citado.

Os pontos mais citados na filial 02 foi organização da empresa com (3 – 33,33%) e união, companheirismo dos colegas com (3 – 33,33%).

TABELA 3 - Ponto forte do ambiente organizacional

Ponto forte do ambiente organizacional	MATRIZ		FILIAL 01		FILIAL 02	
	N	%	N	%	N	%
Administração da empresa	17	39,78	-	5,56	-	-
Organização da empresa	7	15,56	3	16,67	3	33,33
União, companheirismo dos colegas	6	13,33	-	-	3	33,33
Terceira dignidade para os funcionários	3	6,67	-	-	-	-
Investimento com colaboradores	3	6,67	-	-	-	-
Relacione bem com os clientes	3	6,67	-	5,56	-	-
Relacionamento com os colegas	3	6,67	6	33,33	-	-
Plano de saúde	1	2,22	-	-	-	-
Estimular	1	2,22	-	-	1	11,11
Forma com que os colaboradores se preocupam com os procedimentos da empresa	1	2,22	-	-	-	-
Qualidade de produtos	-	-	2	11,11	1	11,11
Compre	-	-	-	-	1	11,11
Trabalhar em equipe	-	-	2	11,11	-	-
Pessoas capacitadas	-	-	-	-	-	-
Ter um ambiente de trabalho desafiador	-	-	-	-	-	-
Unidade	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa 2008

### 3.4. Comparativo dos pontos fracos da empresa

TABELA 4 - Ponto fraco do ambiente organizacional

Ponto fraco do Ambiente organizacional	MATRIZ		FILIAL 1		FILIAL 2	
	N	%	N	%	N	%
Relacionamento com os colegas	10	22,22	4	22,22	-	-
Interação entre os setores	5	11,11	-	-	-	-
Falta de espaço físico nos setores	5	11,11	-	-	-	-
Relacionamento com os diretores	3	6,67	1	5,56	-	-
Falta de qualificação imediata das pessoas	2	4,44	-	-	-	-
Autonomia para as pessoas	2	4,44	-	-	-	-
Falta de estacionamento	2	4,44	-	-	-	-
Falta de café para os clientes	2	4,44	-	-	1	11,11
Adequação de tarefas aos setores	2	4,44	1	5,56	-	-
Falta de colaboradores	1	2,22	1	5,56	-	-
Falta de colaboração das pessoas na limpeza	1	2,22	-	-	-	-
Treinamentos	1	2,22	-	-	-	-
Procedimentos que não são seguidos por parte dos colaboradores	1	2,22	-	-	-	-
Não respondeu	1	2,22	2	11,11	3	33,33
Estoque	1	2,22	-	-	-	-
Desorganização	1	2,22	-	-	1	11,11
Falta de interesse, boa vontade e responsabilidade dos colaboradores	1	2,22	-	-	-	-
Difusão interna nas mudanças ocorridas na empresa – procedimentos	1	2,22	-	-	-	-
Não tem	1	2,22	-	-	-	-
Muita mudança nos procedimentos	1	2,22	-	-	-	-
Mais cobrança nos horários de chegada e saída dos colaboradores	1	2,22	-	-	-	-
Comunicação entre matriz e filial	-	-	-	-	2	22,22
Individualismo das pessoas	-	-	-	-	1	11,11
Falta de comida	-	-	-	-	1	11,11
Trabalho em equipe	-	-	2	11,11	-	-
Muitos supervisores	-	-	-	-	-	-
Departamento de compras	-	-	3	16,67	-	-
Comunicação entre os setores	-	-	2	11,11	-	-
Sector de entregas	-	-	1	5,56	-	-
Burocracia	-	-	1	5,56	-	-
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa 2008

Os pontos fracos relacionados (Tabela 4) na matriz referem-se a relacionamento com os colegas (10 – 22,22%), na filial 01 este mesmo tópico apresentou (4 – 22,22%), na filial 02, não fora citado. Em seguida o tópico da matriz está interação entre os setores com (5 – 11,11%) do total dos quarenta e cinco pesquisados, na seqüência, falta de espaço físico nos setores, com (5 – 11,11%), os mesmos tópicos não foram mencionados pelas filiais.

Com relação a filial 01, o tópico mais citado foi relacionamento com os colegas estabelecendo um total de (4 – 22,22%) e departamento de compras com (3 – 16,67%), este mesmo tópico não foi mencionado na matriz nem na filial 02. A comunicação entre matriz e filial ficou com (2 – 22,22%), a matriz e filial 01 não foi apresentado.

### 4.5. Comparativo das sugestões de melhorias para a empresa

Na matriz seis dos quarenta e cinco respondentes não deram sugestões (Tabela 5) totalizando (13,33%), na filial 01 (1 – 5,56%) e na filial 02 todos mencionaram aspectos de melhoria. Na seqüência dos resultados, treinamentos e cursos correspondem a (5 – 11,11%), relacionamento da direção com os colaboradores (5 – 11,11%), estes dois últimos tópicos não foram citados na filiais.

Na filial 01 o fator de maior relevância para melhoria foi os salários com (5 – 27,78%), o mesmo foi citado por um respondente na matriz (1 – 2,22%), na filial 02 não foi mencionado. Na seqüência os colaboradores fizeram referência ao atendimento prestado ao cliente, tendo como sugestão de três dos respondentes, totalizando (16,67%), este mesmo, não fora mencionado na matriz/filial 02.

Com relação às sugestões da filial 02, destaca-se: aumento no quadro de funcionários com (2 – 22,22%), o mesmo foi citado pela matriz com (1 – 2,22%), e não fora citado na filial 01, melhorar atendimento ao cliente no caixa com (2 – 22,22%), este não houve citação por parte da matriz e filial 01.

TABELA 5 – Sugestões de pontos de melhoria

Ponto fraco do Ambiente organizacional	MATRIZ		FILIAL 1		FILIAL 2	
	N	%	N	%	N	%
Sem sugestão	6	13,33	1	5,56	-	-
Treinamentos e cursos	5	11,11	-	-	-	-
Relacionamento da direção com colaboradores	5	11,11	-	-	-	-
Estacionamento	4	8,89	-	-	-	-
Interação dos setores	3	6,67	-	-	-	-
Espaço físico, estrutura	3	6,67	-	-	-	-
Comunicação	2	4,44	-	-	-	-
Autonomia para os colaboradores	2	4,44	-	-	-	-
Relacionamento dos colegas	2	4,44	1	5,56	1	11,11
Organização	2	4,44	-	-	1	11,11
Está bom	2	4,44	-	-	-	-
Colaboração na limpeza	1	2,22	-	-	-	-
Readequação do horário de trabalho	1	2,22	-	-	-	-
Copos nos bebedores	1	2,22	-	-	-	-
Direcionamento de tarefas	1	2,22	-	-	-	-
Colaboradores mais responsáveis	1	2,22	-	-	-	-
Salários	1	2,22	5	27,78	-	-
Aumento no quadro de funcionários	1	2,22	-	-	2	22,22
Melhorar atendimento ao cliente	1	2,22	3	16,67	-	-
Melhorar atendimento ao cliente no caixa	-	-	-	-	2	22,22
Estoque	1	2,22	1	5,56	-	-
Comunicação entre matriz e filial	-	-	-	-	1	11,11
Falta comida	-	-	-	-	1	11,11
Oportunidade de crescimento	-	-	2	11,11	-	-
Continuar trabalhando com seriedade	-	-	1	5,56	-	-
Melhorar o setor de execução de mão-de-obra	-	-	2	11,11	-	-
Comprometimento das pessoas	-	-	1	5,56	-	-
Maior abertura da diretoria para com os clientes	-	-	1	5,56	-	-
Ter café para os clientes	-	-	-	-	1	11,11
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa 2008

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar os resultados obtidos através da pesquisa, pode-se perceber os diferentes níveis e acontecimentos que deixaram as pessoas satisfeitas ou insatisfeitas bem como seus pontos fortes e fracos ocorridos no âmbito organizacional. Os pontos mais citados, ou seja, os de maior relevância em termos de percentuais com a realização da pesquisa estão interligados a aspectos de trabalhar em uma empresa organizada que proporciona crescimento profissional e incentiva a formação das pessoas através de cursos e

treinamentos.

Nos acontecimentos de insatisfação verificou-se nos três grupos de foco que não ocorreram insatisfações, demonstrando desta maneira que a empresa proporciona um ambiente agradável de trabalho.

Quanto aos pontos fortes, os mais citados foram a administração da empresa, relacionamento com os colegas e a organização da empresa.

Ao analisar os pontos fracos, verificou-se uma predominância de pontos entre o relacionamento com os colegas na matriz e filial 01.

As sugestões de melhorias que foram indicadas pelos colaboradores estão voltadas para, cursos e treinamentos, salários e aumento no quadro de colaboradores.

Contudo, pode-se perceber que a empresa encontra-se em um ambiente satisfatório de trabalho, visto que as pessoas estão satisfeitas, pela organização da empresa, bem como as oportunidades de crescimento profissional que a empresa oferece. Desta maneira, algumas sugestões de melhorias serão repassadas aos gestores da empresa, visando contribuir ainda mais para o ambiente organizacional da empresa.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994,1992.
- 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. v. 2
- FINEMAN, Stephen. *Handbook de estudos organizacionais*. CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (coord. Ed. Brasileira); São Paulo: Atlas, 2001, p. 159.
- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAXIMIANO A.C.A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, S. L.de *Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, tgi, tcc, monografias, dissertações e teses*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.
- 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.
- 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.