

AS NUANCES SATISFATÓRIAS QUE NORTEIAM O COMPORTAMENTO DO TRABALHADOR EM UMA EPP DE AQUIDAUANA – MS

JOYCE APARECIDA RAMOS DOS SANTOS
UFMS – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
joicygullar@hotmail.com

MARLY FONSECA NUNES
UFMS – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
marlynunes@ufms.br

RESUMO

O crescente cenário competitivo enfrentado pelas organizações tornou frequente a procura por diferenciais capazes de agregar valor à empresa e aos produtos e serviços ofertados por esta a sociedade. Neste contexto, o setor de gestão de pessoas tem se tornado uma área em ascensão, visto como uma atrativa ferramenta de auxílio para o alcance deste objetivo. A missão de compreender a singularidade de cada funcionário e encontrar ferramentas que o direcionem de forma salutar rumo ao crescimento organizacional tornou-se uma espécie de obsessão para os gestores contemporâneos. O presente estudo busca avaliar as nuances satisfatórias que norteiam o comportamento dos trabalhadores dentro de uma Empresa de Pequeno Porte – ramo alimentício – situada na cidade de Aquidauana/ MS. O construto desta pesquisa foi baseado em revisões bibliográficas utilizados como fonte capaz de fornecer embasamento e aporte teórico para o desenvolvimento desta. O tema foi abordado de forma descritiva, e a problemática tratada em eixos qualitativos. Através das análises dos resultados obtidos foi possível avaliar qual o impacto dos níveis satisfatórios sobre as percepções de aumento/queda de produtividade dos funcionários, bem como sobre a intenção de rotatividade da população pesquisada. Os resultados desta pesquisa apontam a necessidade das organizações em estabelecer programas que avaliem o desempenho dos funcionários e alerta acerca da importância de políticas e diretrizes organizacionais que caminhem de acordo com os anseios individuais de cada colaborador.

Palavras-chave: Satisfação. Trabalho. Motivação.

ABSTRACT

The scenario competitive faced by organizations has become frequent demand for differential capable of adding value to the company and the products and services offered by this society. In this context, people management sector has become an area on the rise, seen as a tool support for achieve this goal. The mission to understand the uniqueness of each employee and find tools that to target a healthy way towards organizational growth has become a kind of obsession to contemporary managers. This study aims to assess the satisfactory nuances that guide the behavior of workers in a Small Company - food industry - in the city of Aquidauana / MS. The construct of this research was based on literature reviews used as a source able to provide background and theoretical basis for the development of this. The issue was addressed in a descriptive way, and the problem treated in qualitative axes. Through the analysis of the results it was possible to evaluate the impact of satisfactory levels on the increase in perceptions / employee productivity loss, as well as the intention of turnover of the surveyed population. The results of this research point to the need for organizations to establish programs to evaluate employee performance and alerts about the importance of organizational policies and guidelines that walk according to the Individual wishes of each employee.

Keywords: Satisfaction. Job. Motivation.

1. INTRODUÇÃO

As intensas mudanças econômicas ocorridas ao longo dos anos nas sociedades ocidentais apresentaram as empresas um ambiente macro empresarial repleto de incertezas e imprevisibilidade, situado em um contexto vulnerável de rápida evolução e gigantesco poder concorrencial (CHIAVENATO, 2010). Tais situações influenciaram profundas adaptações nas relações de trabalho, especialmente no tocante a área de gestão de pessoas e na forma como este tema passou a ser abordado dentro das organizações (DIAS *et al.*, 2007).

O termo “organização” é elucidado por Lacombe (2011, p.11) como “[...] um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns.”

A supremacia do capital humano para o sucesso das organizações tem tornado cada vez mais lúcida a visão de que elas só existem com as pessoas, pelas pessoas e para as pessoas. Os recursos humanos funcionam o como cérebro da instituição, pois são eles os principais agentes responsáveis pela tomada de decisões e norteammento dos caminhos a serem trilhados por suas instituições de trabalho.

Neste contexto, a inegável importância das pessoas no ambiente fabril pode ser enaltecida como fator preponderantemente responsável pelo constante crescimento da preocupação com o bem-estar e a satisfação delas no trabalho. Assim, a área de gestão de pessoas surge com um novo papel dentro das empresas. Se antes, este setor era visto como apenas um dos muitos alocados dentro das organizações, é possível afirmar que hoje ele desempenha uma função protagonista, capaz de agregar valor aos produtos/serviços ofertados pela organização à sociedade e significa importante vantagem em relação à concorrência (CHIAVENATO, 2010).

Cabe salientar que a relevância das pessoas para as organizações não as tornam fácil de ser colocado em pauta, estudado e administrado. Neste caso, a relação é inversa. Deve-se observar que estamos falando de pessoas e falar de pessoas é falar de sentimentos, necessidades, desejos, expectativas individuais, impossíveis de serem monitorados e padronizados de acordo com os anseios de cada empresa (CHIAVENATO, 2010).

Aquino (1979) confirma este pensamento, ao esclarecer que o ingresso de uma pessoa a uma instituição não garante que sua personalidade seja totalmente integrada a empresa, uma vez que, o caráter mecanicista e econômico das organizações dificulta o processo de tornar externo sua individualidade no ambiente fabril. Logo, gerir pessoas é um fator amplo que incorpora diagnósticos que caminham desde crenças, a sentimentos e comportamentos relevantes para a competitividade em um ambiente de acirrada busca por conquista de mercado (SIQUEIRA E TAMOYO, 2008).

Podemos afirmar que papéis são recursos, máquinas e equipamentos são recursos, produtos são recursos, mas e as pessoas?! É correto classificar pessoas como recursos?

Em resposta a esta indagação, Chiavenato (2010) afirma que expressões como “relações industriais – 1950 ou administração de recursos humanos – 1990” foram substituídas pela atual tendência: administração de pessoas ou ainda administração com pessoas. De acordo com o autor, esta nova visão quebra o conceito de que as pessoas sejam

apenas mais um recurso organizacional, tornando concreta a visão de que são elas as grandes responsáveis pelas mudanças e pela eventual agregação de valor ao seu ambiente de inserção.

O crescimento do empenho das empresas para monopolizar a atenção e o coração de seus colaboradores tem se tornado crescente, nesta visão, os benefícios seriam importantes ferramentas aliadas no auxílio deste objetivo, no entanto, são insuficientes (VASCONCELOS, 2011).

O desafio para os gestores contemporâneos encontra-se em conseguir alinhar interesses particulares de seus funcionários com objetivos gerais da organização. O alcance desta condição seria o escopo de uma relação de ganho mútuo, onde empresa e equipe trabalham juntas em prol de um objetivo maior. De igual maneira, o insucesso no alcance deste objetivo significaria ineficiência e consequente perda para ambas as partes (LACOMBE, 2011).

Dessa forma, as organizações podem se caracterizar como um complexo arranjo de relações de trabalho de indivíduos. Completamente oposta a um processo mecânico e impessoal de construção automatizada, os gestores devem compreender que a complexidade de cada ser humano, a torna suscetível a ajustes e mudanças que estejam de acordo com a exigência de cada personalidade (WARLICH, 1986).

Tendo clara a importância das pessoas para o sucesso das organizações, a proposta deste estudo é analisar como a empresa estudada tem agido para motivar e atender as necessidades e satisfazer aos desejos de seus colaboradores. Parte-se do pressuposto de que funcionários satisfeitos com seu trabalho e motivados a exercerem da melhor forma sua função tendem a significar um importante diferencial para o ambiente em que atuam. De igual maneira, funcionários insatisfeitos e desmotivados significariam queda de produtividade e desvantagem em relação à concorrência.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E O PAPEL DO GESTOR

A ideia de que as instituições cada vez mais competem através das pessoas reforça a importância em gerenciar de forma eficiente o talento da equipe.

Neste contexto Bohlander e Snell (2011 p.2) esclarecem:

“As habilidades, o conhecimento e as capacidades do funcionário são os recursos mais distintivos e renováveis nos quais um empresa pode se basear; por isso, seu gerenciamento estratégico é mais importante que nunca”.

Atingir satisfatoriamente planos e metas traçadas tornou-se o anseio de toda organização que acredita no potencial da força humana. Para tanto, não basta que a organização tenha pessoas competentes, é necessário que estas pessoas sejam geridas de forma competente.

A missão do gestor consiste em conseguir extrair o máximo e o melhor dos membros de sua equipe. Para tanto, este deve ser capaz de responsabilizar seus subordinados pelos

maus resultados e principalmente, recompensá-los sempre que o sucesso da tarefa for alcançado com êxito (WEISS, 1991).

Neste contexto, é possível afirmar que quando um gestor consegue contratar as pessoas certas para os trabalhos certos, tornando-as motivadas e propiciando um ambiente que incite nelas o desejo de se desenvolver positivamente, o seu objetivo de atingir resultado por meio das pessoas será facilmente alcançado (DESSLER, 2003).

De acordo com Bohlander e Snell (2011) um bom gestor deve estar atento a todos os fatores que de alguma forma possam privar ou restringir os esforços de seu pessoal no alcance dos resultados almejados. Campos (2013) reforça este conceito ao afirmar que um bom gestor deve ser incumbido de compreender os anseios de sua equipe e liderar as mudanças necessárias, garantindo desta maneira a capacidade de enfrentamento desta perante uma economia globalizada e instável.

Gil (2007) defende que a boa atuação de um gestor se deve ao desenvolvimento de atitudes e posturas novas, capazes de enaltecer a importância dos funcionários como parceiros da empresa e impulsionadores do negócio e não como meros sujeitos passivos do processo.

Lacombe (2011) assume que todos os resultados alcançados ou não pela equipe são de inteira responsabilidade do gestor responsável por sua condução. Rummler e Brache (1992) esclarecem que não se pode esperar dos gestores fantásticos “gênios orientadores”, mas sim competência orientadora para compreender e melhorar o que for preciso dentro das equipes e da organização.

2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Siqueira e Gomide apud Agapito et al. (2015), elucidam a expressão “satisfação no trabalho” como um vínculo afetivo do funcionário com a organização que engloba índices de satisfação com chefias, colegas, salários, oportunidades de promoção e tarefas realizadas.

No entanto, cabe ressaltar que a depender do referencial teórico adotado, esta mesma expressão pode ganhar sentidos distintos. Frequentemente, relaciona-se a referida expressão como sendo um sinônimo de motivação, uma espécie de atitude ou estado emocional positivo, havendo também, aqueles que consideram o termo como uma oposição do fenômeno insatisfação (MARTINEZ E PARAGUAY, 2003).

É certo que as pessoas irão passar uma significativa parcela de seu tempo em um ambiente organizacional constituído de fatores que apresentem condições físicas, materiais, psicológicas e sociais. Ambicionando relações interpessoais saudáveis e consequentes melhoras em níveis de produtividade, fazer do meio microempresarial o mais agradável e propício de satisfação humana tornou-se uma espécie de obsessão para instituições que almejam expansão e sucesso. (CHIAVENATO, 2010)

As organizações notaram que para satisfazer seus clientes externos, é preciso satisfazer em primeira instância seus clientes internos, ou seja, aqueles que seriam os responsáveis diretos pelos bens (tangíveis/intangíveis) ofertados por elas a sociedade. Neste sentido

Chiavenato (2010) elucida como sendo um dos indicadores mais utilizados para medir a satisfação das pessoas no trabalho, o sistema conhecido como QVT¹.

Desta forma, os dirigentes das organizações se preocupam com os possíveis impactos que as políticas empresariais podem causar nos trabalhadores, sejam em vertentes relacionadas a saúde, a bem-estar ou ainda a qualidade de vida (SIQUEIRA E TAMOYO, 2008).

Logo, a expressão “qualidade de vida no trabalho” não é algo uno, podendo assumir interpretações físicas, relativas à ausência de doenças e correlacionados, a interpretações psicológicas e sociais, como disponibilização de programas e métodos capazes de propiciar um estágio de pleno desenvolvimento produtivo e satisfatório para o trabalhador (ALBUQUERQUE E FRANÇA, 1998).

Um sistema de QVT vago pode vir a ocasionar sentimentos de frustração, alienação e consequentemente insatisfação do empregado com a empresa, acarretando perdas e danos desnecessários. De igual maneira, a riqueza deste mesmo sistema tem o poder de trazer as organizações um ambiente altamente produtivo, ao qual as pessoas se esforçam de maneira para obter êxito em seus processos e alcançar objetivos pessoais e organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

3. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto nesta pesquisa realizou-se estudo de caso, que, de acordo com Yin (2001, p.32), é uma pesquisa empírica com a investigação de “um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Também foram realizadas pesquisas bibliográficas visando o estabelecimento de um suporte que fornecesse embasamento para a elaboração do referencial teórico e consecutivamente para a construção deste estudo.

Para a realização desta pesquisa foi tomada como objeto de estudo a empresa a qual denominaremos “Empresa X” – em preservação a identidade da mesma. A instituição pesquisada situa-se na cidade de Aquidauana, estado de Mato Grosso do Sul. De acordo com dados do último censo do IBGE² realizado em 2010, o município possuía uma população de cerca de 45.614 habitantes, com estimativa de crescimento de 3,28% no período de cinco anos, atingindo um contingente de 47.162 para o ano de 2015.

A organização trata-se de uma empresa com gestão eminentemente familiar, atuando há aproximadamente três décadas no mercado, sendo considerada uma empresa sólida e referência no setor comercial atuante em sua região. Possui como segmento principal o setor de panificação, seguido por setores de lanchonete, confeitaria, restaurante e conveniência.

¹ Abreviatura para o termo Qualidade de Vida no Trabalho, cunhado em 1970 por Louis Davis. Refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades. (CHIAVENATO, 2010)

² Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa.

O funcionamento da empresa é diário das 6 às 23 hs, com exceção dos domingos, quando é das 16 hs e 30min. às 23 hs, atuando também em feriados. Os colaboradores são divididos em duas equipes primordiais. Há aqueles que trabalham preponderantemente no período matutino e em parte vespertino, e aqueles que trabalham em parte vespertinamente e de forma preponderante no período noturno.

Segundo informações dos gestores, a empresa não possui nenhum programa que acompanhe o grau de satisfação ou inverso de sua equipe de funcionários. O motivo da escolha desta organização correlaciona-se diretamente com as dúvidas de seus administradores em relação ao tema abordado nesta pesquisa. Por se tratar de uma empresa comumente familiar, questões pessoais se misturam frequentemente a questões profissionais e a tarefa de gestão se torna mais complexa do que já é por si só.

Para possibilitar o aprofundamento dos resultados, a coleta de dados se deu a partir da aplicação de questionário composto por 26 questões organizadas da seguinte maneira: (1) perfil dos entrevistados composto por seis questões; (2) nível de satisfação com nuances como equipe, empresa, salário, chefia e promoção composto por 15 questões e (3) questões relacionadas à intenção de rotatividade e níveis de produtividade composto por cinco questões.

Utilizou-se o modelo baseado na escala Likert. De acordo com Cunha (2007), a aplicação deste método é composta por um conjunto de frases ou itens aos quais se pretende avaliar, onde, o sujeito avaliado atribui um grau de concordância, que pode variar desde o menor grau (nível 1) até o maior (nível 5, 7 ou 11). Cabe ressaltar que a escala somente estará pronta para ser aplicada ao serem garantidos elementos como objetividade, fidelidade, validade e consistência. Para tanto, nesta pesquisa, utilizou-se representações do nível 1 ao 5, conforme explicado a seguir:

No quesito satisfação utilizou-se o seguinte preceito: 1 para “totalmente insatisfeito”, 2 para “insatisfeito”, 3 para “indiferente”, 4 para “satisfeito” e 5 para “totalmente satisfeito”. Na vertente relacionada à intenção de rotatividade e percepção de aumento/ queda de produtividade foi adotado o seguinte modelo: 1 para “nunca”, 2 para “raramente”, 3 para “às vezes”, 4 para “frequentemente” e 5 para “sempre”.

A aplicação dos questionários se deu nas datas de 11 a 15 de março de 2016 nos períodos matutino, vespertino e noturno. Participaram da pesquisa 16 funcionários, alocados em nível estratégico, tático e operacional.

O tratamento dos dados se deu no software Excel. Após a exposição dos dados, foram empregados modelos estatísticos utilizados para encontrar média, mediana e desvio padrão. Por meio destes resultados, houve o construto da tabulação com o intuito de esclarecer os índices destes níveis apontados pela população pesquisada em relação ao objeto de estudo.

4. RESULTADOS

Os resultados apresentados neste estudo foram obtidos a partir de uma pesquisa realizada com 16 trabalhadores de uma organização do setor alimentício.

A tabela abaixo é uma representação das questões 01 à 06, que versavam sobre características individuais dos funcionários da empresa pesquisada. Nesta representação foram enaltecidas as vertentes: sexo, religião, idade, grau de instrução, estado civil e tempo de empresa. O objetivo desta tabela é traçar o perfil dos colaboradores participantes da pesquisa.

Tabela 1: Perfil dos funcionários participantes

SEXO	Masculino	31,25%	IDADE	16 – 25	43,75%	ESTADO CIVIL	Solteiro (a)	43,75%
				26 – 35	18,75%		Casado (a)	56,25%
				36 – 45	31,25%		Separado (a)	
	Feminino	68,75%		46 – 55	6,25%		Divorciado (a)	
				≥ 56	-		Viúvo (a)	
RELI-GIÃO	Ateu (ia)	6,25%	GRAU DE INSTRUÇÃO	Ens. Fundamental Incompleto	18,75%	TEMPO DE EMPRESA	≤ 1 ano	37,5%
	Católico (a)	50%		Ensino Fundamental Completo	-		1 - 3 anos	37,5%
				Espírita (a)	6,25%		Ensino Médio Incompleto	31,25%
	Evangélico (a)	25%		Ensino Médio Completo	25%		5 – 10 anos	-
	Outros (a)	12,5%		Superior Incompleto	25%		≥ 10 anos	18,75%
				Superior Completo	-			

Fonte: as próprias autoras.

Através dos dados obtidos, conclui-se que a maioria do público participante era composto por pessoas do gênero feminino (68,75%) e o restante pelo gênero masculino (31,25%). Quanto a idade, a predominância se deu da seguinte forma 43,75% possuem de 16 à 25 anos, 18,75% possuem de 26 à 35 anos, 31,25% estão na faixa etária que corresponde de 36 à 45 anos, 6,25% possuem idade que varia de 46 à 55 anos e a faixa correspondente à ≥ 56 não obteve representatividade.

No tocante a estado civil, a maioria dos entrevistados se declarou casado (56,25%), restando para a população declarada solteira o percentual de 43,75%. O quesito religião foi

tomado por metade católica (50%), seguidos por evangélicos (25%), espíritas e ateus (6,25% cada) e houve também aqueles que declararam possuir outras religiões (12,5%).

Quanto ao grau de instrução 31,25% dos entrevistados declararam possuir ensino médio incompleto, para ensino médio completo e superior incompleto o percentual foi igualmente de 25%, o ensino fundamental incompleto ficou com 18,75% da parcela. Sobre o tempo de empresa, foi possível perceber que embora a organização possua aproximadamente três décadas de mercado, a maioria dos participantes de seu quadro de funcionários possui igualmente menos de três anos de casa (75%), os que possuem de três à cinco anos equivalem a 6,25% e os que ultrapassam os dez anos são representados por uma fatia de 18,75%.

A importância dos resultados traçados relativos ao perfil de cada funcionário, justifica-se pelo pensamento de Davis (2004). O autor defende que a imprevisibilidade do comportamento destes colaboradores dentro das instituições é consequência dos traços individuais trazidos por cada um, como características, valores e culturas distintas.

A Tabela 2 traz uma representação estatística das questões 07 a 21 que versavam sobre o tema satisfação. Neste quadro é possível notar as nuances satisfatórias que norteiam o comportamento dos trabalhadores da organização pesquisada, destacando as médias mais baixas obtidas através das repostas destes, bem como a mediana e o desvio padrão encontrados.

Tabela 2: Escala de satisfação dos funcionários

ESCALA DE SATISFAÇÃO	N	MEDIA	MEDIANA	DP	PONTO MÉDIO DE ESCALA
07. Com o fato de trabalhar nesta organização	16	3,93	4	0,24	3
08. Com a forma que me relaciono com meus colegas de trabalho	16	3,87	4	0,50	3
09. Com meu reconhecimento profissional	16	3,87	4	0,71	3
10. Com o salário e benefícios que recebo	16	3,68	4	0,75	3
11. Com as oportunidades de promoção que a instituição me oferece	16	3,93	4	0,68	3
12. Com a profissão que eu escolhi	16	4,12	4	0,50	3
13. Com a forma que me relaciono com meus supervisores e gerentes	16	3,87	4	0,62	3
14. Com o cargo que eu ocupo atualmente	16	4,00	4	0,36	3
15. Com o ganho monetário em virtude do esforço físico despendido	16	<u>3,37</u>	4	1,19	3

16. Com as políticas e normas da empresa	16	<u>3,18</u>	3,5	1,22	3
17. Com as metas estipuladas pela empresa	16	4,06	4	0,76	3
18. Com os elogios e incentivos que a empresa proporciona	16	4,06	4	0,89	3
19. Com as condições de trabalho que a empresa me oferece	16	3,56	4	0,73	3
20. Com a forma que os projetos desta empresa atendem meus anseios individuais	16	3,93	4	0,93	3
21. Com a minha estabilidade profissional	16	<u>3,12</u>	3	0,89	3

Fonte: as próprias autoras.

A média global obtida nesta questão foi de 3,56. Através da análise estatística e tabulação dos dados chegou-se aos seguintes preceitos: os três itens mais insatisfatórios apontados pelos trabalhadores estão abaixo da média global. Abaixo, a explanação destes resultados:

a) O primeiro item que mais deixa a desejar na visão dos trabalhadores é o sentimento de estabilidade. Ou seja, é propício concluir que o fator que mais causa insatisfação nos trabalhadores é o sentimento de insegurança destes com relação a seus cargos, empregos e a própria organização.

b) O segundo item que mais revelou insatisfação está ligado às políticas e normas praticadas pela empresa. Este é um fator considerado preocupante, uma vez que conforme elucidado por Lacombe (2011) a empresa deve procurar desenvolver meios para que os funcionários se sintam satisfeitos com seus projetos e suas políticas, pois assim haverá garantia de ganho mútuo, uma vez que empresa e funcionários poderão remar em prol de objetivos comuns.

c) O terceiro item apontado revelou insatisfação dos funcionários com o ganho monetário destes em virtude do esforço que eles desprendem em suas tarefas. Neste contexto Chiavenato (2010) aponta que a recompensa financeira pode ser utilizada como uma nuance satisfatória, mas que deve se obter cuidado, pois esta ferramenta pode ser arriscada, uma vez que este ganho poderá sempre se tornar pequeno, formando assim, uma espécie de ciclo vicioso, ou seja, quanto mais se ganha, mais se almeja ganhar.

Quanto aos níveis que mais satisfazem a população pesquisada foi encontrada primeiramente a profissão escolhida, precedida pelos incentivos fornecidos e as metas que a empresa estipula para estes.

Vertentes relacionadas a relacionamento com colegas e supervisores, conexão entre metas individuais e organizacionais, reconhecimento profissional e outros possuíram todos

média acima da global, revelando que embora não tenham ficado entre os mais ativos, despertam índices satisfatórios bastante positivos nos trabalhadores.

Cabe ressaltar que a melhoria de certas condições no ambiente de trabalho são incapazes de garantir maiores níveis de satisfação dos funcionários. De maneira inversa, estes mesmos índices tendem a piorar caso não sejam observados com cautela pela direção (CORADI, 1985).

A Tabela 3 é uma representação das médias obtidas com relação a intenção de rotatividade e percepção de produtividade dos trabalhadores entrevistados. A tabela traz em destaque as médias mais altas obtidas, bem como a mediana e o desvio padrão encontrados.

Tabela 3: Intenção de Rotatividade x Percepção de produtividade

ESCALA DE PERCEPÇÃO DE PRODUTIVIDADE E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE	N	MEDIA	MEDIANA	DP	PONTO MÉDIO DE ESCALA
22. A frequência com que penso em mudar de empresa quando me sinto satisfeito com esta organização	16	2,87	3	0,88	3
23. A frequência com que penso em mudar de empresa quando me sinto insatisfeito com esta organização	16	3,43	4	1,02	3
24. Minha produtividade é afetada por fatores externos ao meu emprego	16	<u>3,56</u>	3	1,20	3
25. Minha satisfação com meus supervisores e colegas influencia na minha produtividade/ improdutividade	16	<u>3,68</u>	3	1,00	3
26. Minha produtividade sofre aumento quando sei que serei recompensado pela empresa	16	<u>3,50</u>	4,5	1,36	3

Fonte: as próprias autoras.

A terceira fase deste estudo foi marcada por indagações que buscavam compreender as intenções de rotatividade dos funcionários, bem como a frequência que eles acreditavam que a produtividade poderia ou não ser afetada por índices de satisfação e de insatisfação.

As respostas obtidas nesta fase concluem que a média mais baixa obtida foi em relação à intenção de rotatividade dos funcionários quando satisfeitos, que atingiu 2,87, ficando entre “raramente” e “às vezes”.

Quando estabelecida a mesma ligação, embora com os funcionários se sentindo insatisfeitos, essa média teve aumento de 0,56, atingindo o valor de 3,43. Este é um resultado que aponta ligação direta entre quão satisfeitos estão os colaboradores e a frequência na intenção deles em mudar de empresa. Nesta questão, fica explícito que quando satisfeitos o anseio por

rotatividade é baixo, assim, quanto mais insatisfeitos estes estiverem com qualquer uma das nuances estudadas nesta pesquisa, mais a vontade de sair da empresa deve sofrer aumento.

Os entrevistados revelam que o fator mais influente para o aumento/queda de produtividade são (i) relacionamento com colegas e supervisores – 3,68, (ii) fatores externos ao ambiente organizacional – 3,56 e (iii) perspectivas de recompensas – 3,50. Estes resultados apontam que nem sempre a busca máxima do ser humano está relacionada com ganhos monetários, mas que fatores intrínsecos e sentimentais podem possuir grande influência dentro das empresas.

5. CONCLUSÃO

Durante o desenvolvimento do referencial teórico notou-se a crescente preocupação dos gestores contemporâneos com as pessoas que compõem suas equipes e exercem as mais distintas funções dentro de suas organizações. O embasamento fornecido pelo construto do referencial teórico elucidou que manter uma escala elevada de índice de satisfação dos trabalhadores é uma tarefa complexa, mas que possui resultados bastante positivos, sendo um dos mais almejados, o ganho de competitividade, ou ainda, a agregação de valor aos produtos e serviços que pode inclusive significar um importante diferencial em relação à concorrência.

Assim sendo, o capital humano das organizações é elencado atualmente como um dos mais importantes e preciosos no que tange a vantagem competitiva e munção para ganho de mercado.

O estudo de caso realizado com os 16 funcionários empregados na “Empresa X” mostrou que não existe uma receita padronizada capaz de propiciar um estágio de satisfação elevado para os membros de uma equipe, nem mesmo que exista um conjunto pronto capaz de funcionar em todos os casos aos quais houver empregabilidade.

Através da pesquisa ficou claro que todas as vertentes apontadas (promoções, chefias, cargo, profissão escolhida, colegas, políticas e normas, etc) possuem influência forte sobre o índice satisfatório que norteia o comportamento do trabalhador, no entanto, cabe ressaltar que estas nuances se manifestaram de formas distintas nos entrevistados, ora o que proporciona grande grau de satisfação para um vinha a não ser tão importante para outro e vice-versa.

Outro ponto que se procurou avaliar neste estudo foi a possível ligação estabelecida entre os níveis de satisfação/insatisfação sentidos pelos funcionários com as intenções de rotatividade e as percepções de produtividade.

Através da tabulação estatística e análise dos dados obtidos, percebeu-se a ligação direta dos índices satisfatórios com os anseios dos funcionários em mudar de empresa e com a percepção deles sobre o aumento e a queda de sua produtividade. Dessa forma, percebeu-se que os funcionários que se declaravam satisfeitos possuíam menos anseio por mudar de cargo e ainda acreditavam que produziam de forma mais eficiente em suas tarefas. Em contrapartida, aqueles que se declararam insatisfeitos apresentavam maior anseio por mudar de empresa e confirmaram queda de produtividade nas tarefas desempenhadas.

Por fim, é possível afirmar que os objetivos deste estudo foram alcançados com êxito. Através da análise de todos os dados obtidos, pode-se encontrar de forma salutar as nuances satisfatórias mais importantes, bem como as mais modestas sentidas pela população pesquisada.

O estudo possibilitou a empresa pesquisada observar as distintas nuances satisfatórias que norteiam o comportamento dos membros de sua equipe, bem como analisar quais são as que mais têm causado insatisfação nestes. No entanto, por estarmos falando de pessoas, e como já fora elucidado neste estudo, não existe uma receita única que proporcione satisfação em colaboradores, seja qual for à organização, uma vez que tratamos de fatores muitas vezes intangíveis e impossíveis de padronização.

Assim sendo, é interessante que as organizações que confiam no potencial de capital humano e pretendem fazer deste uma vantagem competitiva, ou ainda uma estratégia para ganho de mercado, realizem estudos isolados dentro de suas organizações, objetivando compreender os anseios e as expectativas que movem os funcionários daquele ambiente, podendo assim, aplicar esforços com o intuito de “ganhar” através destes.

6. REFERENCIAS

AGAPITO, P. R; FILHO, A. P; SIQUEIRA, M. M. M. **Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade.** - 16 (6). Ed. Especial. – São Paulo, RAM, REV.ADM.MACKENZIE, p.71 – 93 . 2015. Disponível em: < <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/7046/5516> > Acesso em: 10 de Jan 2016.

ALBUQUERQUE, L.G; FRANÇA, A.C.L. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.** – v.33, n.2, Revista de Administração, São Paulo, p.40-51. 1998. Disponível para download em: < http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=144 > Acesso em: 18 de Jan 2016.

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos:** uma introdução. São Paulo: Atlas, 1979.

BOHLANDER, G; SNELL, S. **Administração de recursos humanos.** - 14.ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** - 9.ed. – Nova Lima: FALCONI Editora, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** - 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1985.

CUNHA, L. M. A. **Modelos Rasch e escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. Universidade de Lisboa, Faculdade de Ciências. Lisboa, 2007. Disponível em: < http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914_ULFC072532_TM.pdf > Acesso em: 09 de fevereiro de 2016.

DAVIS, K. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. – 2 ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, C.G; LOPES, F.T; DALLA, W.D. **Evolução dos recursos humanos nas empresas? Da retórica às praticas antigas com novas roupagens**. Anpad, 2007. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A2389.pdf>> Acesso em: 12 de Dez 2015.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. – 1.ed. – 7.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: < <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=500110&search=mato-grosso-do-sul|aquidauana> > Acesso em 13 de março de 2016.

LACOMBE, F.J.M; HEILBORN. G.L.J. **Recursos humanos: princípios e tendências**. – 2.ed – São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINEZ, M.C. PARAGUAY, A. I. B. B. **Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2003, vol.6, PP. 59 – 78. Disponível em: < <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf> > Acesso em: 15 de março de 2016.

RUMMLER, G.A; BRACHE, A.P. **Melhores desempenhos das empresas**. – 1.ed – São Paulo: Pearson Makron Books, 1992.

SIQUEIRA, M. M. M; TAMOYO, A. **Medidas de comportamento organizacional [recurso eletrônico]: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. – 1.ed – Porto Alegre: Artmed, 2008. Disponível em: < https://books.google.com.br/books?id=wYzv9MH_TiEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false > Acesso em: 31 de Jan 2016.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**. Caderno de pesquisas em Administração, 8(1), 23-35. 2011. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v08-1art03.pdf> > Acesso em: 08 de Dez 2015.

WAHRICH, B. M. **Uma análise das teorias de organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WEISS, D. **Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.