

# GESTÃO DE PESSOAS: SATISFAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO DE TELECOMUNICAÇÕES

Adriana Bruxel<sup>1</sup> e Alvaro Gustavo Wagner Junqueira<sup>2</sup>

**RESUMO:** A satisfação com o trabalho pode influenciar na qualidade dos produtos e serviços produzidos por uma organização. O presente artigo foi elaborado a partir de pesquisa realizada, no segundo semestre de 2010, em uma organização do ramo de telecomunicações, localizada no município de Lajeado, RS. Apresenta como objetivo identificar o nível de satisfação dos seus colaboradores. Para tanto, os conceitos de satisfação com o trabalho foram estudados em uma perspectiva que considera a teoria administrativa com base em autores das áreas de comportamento organizacional e gestão de pessoas. O método utilizado apresenta caráter descritivo, sendo a técnica utilizada na coleta dos dados o questionário e a análise predominantemente quantitativa. Os sujeitos do estudo foram todos os colaboradores da organização estudada, exceto os diretores. Considera-se que os respondentes de um modo geral estão satisfeitos com a organização. Entretanto, será necessário um acompanhamento contínuo dos níveis de satisfação dos colaboradores para o desenvolvimento de ações que mantenham o ambiente de trabalho sempre agradável e produtivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas. Clima organizacional. Satisfação com o trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

Uma empresa pode ser definida como sendo uma organização ou empreendimento destinado à produção ou venda de produtos ou serviços, tendo esta como objetivos principais o crescimento e a obtenção de lucro. Para alcançar esses objetivos, foram desenvolvidos os processos, as tarefas, os setores, as estratégias e a formalização dos processos de interação entre as pessoas, os quais são gerenciados por profissionais que devem estar permanentemente comprometidos. Nesse contexto, para as organizações obterem sucesso, deverão investir permanentemente em ações que melhorem o clima organizacional. Os colaboradores passam grande parte de suas vidas dentro de organizações e o seu nível de satisfação e motivação pode influenciar positivamente no seu desempenho e ampliar as possibilidades de atendimento das necessidades dos clientes.

O ambiente de trabalho saudável e motivador pode gerar envolvimento e valorização, pelos colaboradores, criando vínculos mais fortes e duradouros. Considerando a necessidade das organizações em melhorar continuamente a sua gestão, uma das estratégias que devem ser consideradas é o desenvolvimento constante dos recursos humanos, a partir das necessidades e expectativas dos seus profissionais. O monitoramento do clima organizacional e da satisfação com o trabalho pode fornecer importantes dados e informações para análise e melhoria de aspectos citados acima.

O presente artigo foi elaborado a partir de pesquisa realizada em uma organização do ramo de telecomunicações, na cidade de Lajeado, e apresentou como objetivo identificar o nível de satisfação

---

1 Administradora e estudante do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pela Univates, Lajeado/RS. [adrianab@universo.univates.br](mailto:adrianab@universo.univates.br)

2 Professor do Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS. Mestre em Administração. Especialista em Gerência da Produção. Orientador do trabalho de Adriana. [alvarojunqueira@terra.com.br](mailto:alvarojunqueira@terra.com.br)

dos seus colaboradores. O estudo foi realizado no período de setembro a dezembro de 2010. No seu desenvolvimento, inicialmente é abordada a fundamentação teórica com a revisão, principalmente bibliográfica, de autores e estudiosos que abordam o tema satisfação com o trabalho. Posteriormente apresentam-se os métodos e técnicas de trabalho e, finalmente, os dados da pesquisa e a respectiva interpretação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de pessoas**

Para Vergara (2003), gestão de pessoas é um tema importante, pois as pessoas passam a maior parte da sua vida dentro das organizações que, não são nada se não houver gestores ou profissionais comprometidos com o alinhamento dos seus objetivos, com a visão e as estratégias organizacionais. Acrescentam Milkovich e Boudreau (2000) que, mesmo que as instalações físicas, equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para uma organização, os colaboradores são particularmente importantes. Sem colaboradores eficazes é impossível para qualquer organização atingir seus objetivos e é a gestão de pessoas que traz o brilho da criatividade para a organização, destacam esses autores.

Segundo Chiavenato (2003), as organizações podem tratar os colaboradores, que atuam nas suas diversas áreas, como pessoas ou como recursos e a gestão de pessoas tem o papel de buscar a valorização desses colaboradores. Esse autor declara que, para alcançar esse objetivo, a gestão de pessoas apresenta processos que deverão ser executados sistematicamente: recrutamento e seleção; desenho de cargos e avaliação de desempenho; recompensa observando aspectos como a remuneração, benefícios e serviços; desenvolvimento de pessoas com treinamentos, programas de mudanças e de comunicação; manutenção de condições ambientais e psicológicas satisfatórias que incluem a administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida; monitoramento das pessoas utilizando banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

### **2.2 Comportamento organizacional**

Conforme Robbins (2004), o comportamento organizacional se refere ao estudo das ações e atitudes dos colaboradores dentro das organizações, tendo três tipos de comportamento sido determinantes sobre o desempenho dos colaboradores: produtividade, absenteísmo e rotatividade. As organizações de hoje estão passando por importantes desafios e um deles é a adaptação dos colaboradores em grupos ou setores, pois eles são diferentes entre si, tendo cada um seus valores culturais, suas preferências de estilo de vida e seu jeito de trabalhar. Segundo Davis e Newstrom (1992), os elementos-chave do comportamento organizacional são as pessoas, que representam o sistema social interno da organização; a estrutura que define os relacionamentos formais dos colaboradores dentro das organizações e a tecnologia que oferece recursos com os quais os colaboradores trabalham e o ambiente no qual a organização opera.

### **2.3 Satisfação com o trabalho**

Observa Robbins (2005) que a satisfação com o trabalho se refere à atitude de uma pessoa com relação ao trabalho realizado, sendo aquele satisfatório quando este apresenta atitudes positivas e insatisfatório quando apresenta atitudes negativas. Acrescenta que entre os fatores que podem influenciar na satisfação no trabalho estão aspectos relacionados a tarefas mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e as relações com os colaboradores. Quando os colaboradores estão satisfeitos, parecem mais dispostos a falar bem da organização, a

ajudar colegas e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho, pois querem retribuir suas experiências positivas. Algumas organizações costumam investir na satisfação do colaborador para que ele se torne fiel a ela, pois dessa forma consegue reduzir o índice de rotatividade e absenteísmo, diminuindo o número de treinamentos para novos colaboradores, melhorando o rendimento do trabalho e o atendimento aos clientes.

Segundo Wood Jr. (2005), o trabalho pode ser satisfatório para o colaborador quando este tem a oportunidade de testar suas capacidades, estimulando suas necessidades de crescimento pessoal e seu senso de responsabilidade. O autor cita alguns aspectos geradores de satisfação no ambiente de trabalho, como a presença de desafios, a autonomia na administração das atividades e os mecanismos de *feedback* sobre o desempenho.

## 2.4 Clima organizacional

Ensina Graça (1999) que o clima organizacional corresponde à qualidade do ambiente de trabalho que é percebido pelos colaboradores da organização e, conseqüentemente, pode influenciar no seu comportamento. Acrescenta Luz (2003) que muitos estudiosos, ao abordarem o conceito de clima organizacional, o relacionam a três outros conceitos: a satisfação, a percepção dos colaboradores e a cultura organizacional. Esse autor afirma que o clima de uma organização pode ser bom, ruim ou prejudicado. Ele é bom quando há participação, confiança, motivação, satisfação, quando colaboradores indicam pessoas para trabalhar na organização e o tempo de permanência nela é longo. Acredita que o clima é ruim ou prejudicado quando há muita rivalidade, conflitos, o não cumprimento de tarefas por desinteresse, podendo gerar um alto *turnover* (rotatividade), e os colaboradores, por desmotivação ou vergonha, omitirem que trabalharam na organização.

Também para Chiavenato (2000) o clima organizacional pode estar relacionado ao ambiente interno da organização e ao grau de motivação dos colaboradores. O clima se eleva quando os colaboradores estão motivados, o que traduz satisfação, interesse, colaboração, tendendo o clima a baixar quando há desmotivação por parte dos colaboradores, ou seja, por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, causando insatisfação, desinteresse, depressão.

## 2.5 Fatores de influência e pesquisa de clima organizacional

Luz (2003) entende que a pesquisa de clima é um método formal de avaliação do clima de uma organização e um importante instrumento fornecedor de subsídios capazes de aperfeiçoar continuamente o ambiente de trabalho. Segundo o autor, a pesquisa de clima deve ser realizada anualmente ou no máximo a cada dois anos, podendo, se o período for superior, a organização ter várias surpresas. Acrescenta que a pesquisa pode ser realizada com a utilização de questionários nos quais os colaboradores respondem questões relacionadas a diversos aspectos ou fatores que possam estar causando sua satisfação ou insatisfação.

A seguir são apresentados alguns fatores que podem influenciar no clima organizacional, os quais foram citados pelos autores consultados neste artigo, como Robbins (2004; 2005); Wood Jr. (2005); Luz (2003); Chiavenato (1999; 2008); Kondo (1994); Souza (2007); Vergara (2003); Davis Newstron (1992); Boterf (2003); Morin (2001) e Pinto (2007).

### 2.5.1 Salário e remuneração

Conforme Luz (2003), o salário é um fator a ser pesquisado pela sua importância no grau de satisfação dos colaboradores. Acrescenta que deve haver compatibilidade do salário praticado pela organização com os estabelecidos pelo mercado. Também é necessário o equilíbrio entre os salários e os cargos de mesma importância. Além disso, o salário deve possibilitar aos colaboradores uma

vida digna e estes devem conhecer com clareza os critérios definidos pela organização para o plano de cargos e salários.

Para Chiavenato (1999), o salário corresponde a um pagamento fixo que o colaborador recebe regularmente na forma de salário mensal ou salário por hora, recebido pela venda de sua força de trabalho. O autor acrescenta que o salário pode ser direto ou indireto, sendo o salário direto aquele percebido como contraprestação do serviço no cargo ocupado se referindo ao mês ou à hora trabalhada; já o salário indireto é decorrente de cláusulas de convenção coletiva e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização. Esse autor acredita que muitas pessoas consideram o trabalho como um meio para atingir um objetivo intermediário, o salário, que é a fonte de renda que define o padrão de vida e o *status quo* em uma determinada sociedade.

### 2.5.2 Liderança

Robbins (2004) define liderança como a capacidade de influenciar pessoas a alcançarem seus objetivos, os quais podem surgir naturalmente ou por indicação formal. Para tornar-se líder é necessário se conhecer emocional, intelectual e espiritualmente, estar atento às lições que o mundo oferece e a partir daí mexer com a cabeça das pessoas. Acrescenta Vergara (2003) que, para exercer ou demonstrar liderança, não é necessário ter cargo ou função de chefia. Nem todo chefe tem capacidade de liderança, muitas vezes se favorece das possibilidades formais do seu cargo.

Conforme Kondo (1994), existem alguns aspectos que são necessários para se exercer a liderança, sendo eles: os líderes devem ter um sonho; devem ter força de vontade e tenacidade para realizarem o sonho; precisam sempre atingir o sucesso; devem ser capazes de obter apoio de seus subordinados; devem fazer as coisas que seus subordinados não conseguem e devem dar conselhos adequados. Também Luz (2003) revela que a satisfação dos colaboradores, com os seus gestores ou líderes formais, pode aumentar quando a sua função é exercida com qualidade, capacidade técnica apurada, observando questões humanas e administrativas específicas, desenvolve *feedback* constante e trata a equipe de forma justa. Acredita que o gestor assume um papel fundamental sobre o clima de sua equipe, pois ele representa a organização e executa tarefas que influenciam positiva ou negativamente o clima organizacional, sobretudo seu estilo de gestão.

### 2.5.3 Supervisão

Conforme Davis e Newstrom (1992), os supervisores são líderes formais que ocupam posições definidas pela organização. Eles podem supervisionar tanto profissionais das áreas operacionais quanto administrativas, desde que hierarquicamente abaixo deles. Os autores acrescentam que o supervisor é uma pessoa-chave na administração, ele toma decisões, controla o trabalho, interpreta as políticas e normalmente é a pessoa-chave no processo de conseguir que um trabalho seja realizado. De um lado, representa a administração, que deseja que ele evite o desperdício, controle a produção, e, do outro lado, representa os colaboradores que querem que o seu chefe seja um bom supervisor, mantendo-os fora de problemas, que interprete seus medos e desejos à administração e seja leal a eles. Acreditam que, em algumas situações, o supervisor não consegue atender as expectativas de ambos e, por estar no meio, fica frustrado porque acaba sendo vítima da situação e não supervisor dela.

### 2.5.4 Treinamento e desenvolvimento profissional

Para Souza (2007), o desenvolvimento profissional está diretamente relacionado à satisfação pessoal e à qualidade de vida. Ser inovador, empreendedor, encarar mudanças, investir no autodesenvolvimento de competências e habilidades são alguns desafios dos profissionais com visão

de futuro e com intenção de investir na carreira, havendo para tanto uma necessidade de adaptação a diferentes situações, ter flexibilidade e persistência. Conforme o autor, pessoas abertas para novas ideias e inovações seguem o caminho do empreendedorismo, sendo essa uma característica para o desenvolvimento profissional, pois os empreendedores estão sempre de olho em novas alternativas para o sucesso da organização.

Quanto ao treinamento, Chiavenato (1999) afirma que corresponde a um processo no qual o profissional é preparado para desempenhar de maneira excelente as tarefas no cargo que ocupa ou ocupará. Ele é um meio que permite o desenvolvimento de competências para que as pessoas se tornem mais produtivas, inovadoras e contribuam para os objetivos organizacionais, sendo uma maneira eficaz de agregar valor aos colaboradores, à organização e aos clientes. Esse autor afirma que grande parte dos treinamentos visa a transmitir informações sobre a organização, políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão, visão, entretanto outros visam a desenvolver as habilidades, novos hábitos e atitudes para com os clientes, colegas e organização. Acrescenta que existe diferença entre treinamento e desenvolvimento, sendo o treinamento orientado para o presente, focando o cargo atual, procurando o desenvolvimento gerar novas habilidades e capacidades.

#### 2.5.5 Reconhecimento

Explica Robbins (2005) que o reconhecimento de colaboradores pode ser desde um “muito obrigado” espontâneo e em particular até programas formais, em que os procedimentos para a conquista do reconhecimento são identificados claramente. Acredita que, atualmente, as organizações sofrem fortes pressões por redução de custos. Com isso, demitem, cortam salários e é neste momento que o reconhecimento pode tornar-se positivo, pois é um meio relativamente barato de incentivar o desempenho dos colaboradores. Acrescenta Boterf (2003) que os profissionais com conhecimentos e habilidades tendem a ser reconhecidos e valorizados no mercado de trabalho e com isso dispõem de uma vantagem quanto à estabilidade interna ou mobilidade externa. Para o autor, ser reconhecido pelo profissionalismo pode ser uma forma de garantia contra os riscos de mudanças e uma garantia para administrar sua mobilidade social com segurança.

#### 2.5.6 Trabalho em equipe

Para Vergara (2003), o trabalho em equipe corresponde a um conjunto de pessoas que apresentam um elemento de identidade que as une, estando ou não fisicamente próximas. Em uma equipe, acredita a autora, é possível encontrar uma pessoa bem-humorada, o brigão, o tímido, o presunçoso, o doutor sabe-tudo, o cauteloso, o falante, o desconectado, o conciliador, mas todos contribuem para o bom andamento do trabalho de acordo com o seu modo de ser, não sendo lidar com essas diferenças tarefa fácil, sendo necessário praticá-la. Acrescenta que a comunicação é a base do trabalho em equipe, devendo ser franca, aberta e em clima de respeito mútuo.

Ainda, conforme a autora, há quatro vantagens no trabalho em equipe: agilidade na captação e no uso das informações; embora se possa admitir que equipes produzam menos ideias, estas são mais ricas, com mais qualidade, pois se baseiam em diferentes visões do fenômeno sob estudo; há uma tendência maior de assumir riscos, pois a responsabilidade dos resultados fica compartilhada; e há comprometimento pois quando o poder é compartilhado as pessoas se sentem responsáveis pelo resultado.

Também Pinto (2007) afirma que, para uma equipe de trabalho ser bem-sucedida, deve haver compartilhamento de informações, fornecimento de *feedback*, encorajamento às participações. No momento em que os participantes assumem a responsabilidade por manter e desenvolver a equipe



há sinais nítidos de que a equipe avança aos poucos em busca de resultados, de que o clima de equipe contribui satisfatoriamente para sua sustentação e manutenção no ambiente organizacional.

### 2.5.7 Condições de trabalho

Segundo Chiavenato (2008), a saúde e a segurança dos colaboradores são umas das principais bases para a preservação da força de trabalho. A saúde é o bem-estar físico, mental e social, isto é, não consiste somente na ausência de doença ou de enfermidade, corresponde à aplicação de um conjunto de medidas desenvolvidas para a prevenção de acidentes ou doenças ocupacionais.

Também, ao abordar condições do trabalho, acrescenta que higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do colaborador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico. Ela mesma tem caráter preventivo pois objetiva a saúde e o conforto do trabalhador. Dentre os objetivos há a eliminação das causas das doenças profissionais; redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoas doentes; manutenção da saúde dos colaboradores; e aumento da produtividade por meio de controle do ambiente de trabalho. Afirma Luz (2003) que o trabalho do colaborador pode ser influenciado pela qualidade e pelo conforto das instalações e pelos recursos colocados à disposição para a realização das tarefas, como: posto de trabalho, vestiários, horários de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho.

### 2.5.8 Trabalho em si

Para Wood Jr. (2005), o interesse do trabalho em si está associado ao grau de correspondência entre as exigências do trabalho e o conjunto de valores, interesses e competências do colaborador. Pessoas relatam que um bom trabalho que tem sentido é o que corresponde à personalidade, aos talentos e aos desejos delas. Acrescenta Morin (2001) que a organização do trabalho precisa oferecer aos colaboradores as possibilidades de realizar algo que tenha sentido, de praticar e desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seu desempenho e de se ajustar.

Luz (2003) cita os seguintes elementos que podem influenciar na satisfação dos colaboradores no ambiente profissional: a adaptação do profissional ao trabalho a executar; o volume e o horário do trabalho; a distribuição das tarefas ou atividades; a definição do quadro de pessoal em cada setor e o desenvolvimento de ações que permitam a percepção do que seja um trabalho considerado relevante e desafiador. Acredita Kondo (1994) que todos os colaboradores devem concordar com os objetivos do trabalho, devendo, para isso, ter suas obrigações bem esclarecidas, as quais também devem ser justas e honestas, para que o trabalho seja caracterizado como atraente e desafiador.

### 2.5.9 Cultura organizacional

Conforme Chiavenato (1999), a cultura organizacional corresponde a um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes, expectativas de uma organização como um todo, distinguindo esses hábitos e crenças uma organização das demais. A cultura é expressa da maneira como a empresa faz seus negócios, como trata seus clientes e funcionários, a autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e a lealdade dos funcionários para com a empresa.

Para Robbins (2005), a cultura pode desempenhar várias funções em uma organização. Ela cria distinções de uma para outra; proporciona um senso de identidade aos colaboradores; facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um e incentiva a estabilidade do sistema social. Afirma que as organizações que possuem uma cultura forte têm

impactos maiores sobre o comportamento dos colaboradores, pois eles percebem seu papel dentro da organização e sabem o que ela espera deles.

O autor cita algumas características que permitem identificar a essência da cultura de uma organização: **a.** inovação e assunção de riscos: o grau de estimulação que os colaboradores recebem para inovar e assumir riscos; **b.** atenção aos detalhes: o grau de precisão, análise e atenção aos detalhes que se espera que os colaboradores demonstrem; **c.** orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes têm o foco mais voltado aos resultados do que as técnicas e processos; **d.** orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração a eficácia dos resultados sobre os colaboradores da organização; **e.** orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são mais voltadas para equipes do que para indivíduos; **f.** agressividade: o grau de agressividade e competitividade dos colaboradores, em vez de dóceis e acomodadas; **g.** estabilidade: o grau que as atividades da organização enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

## 2.6 Motivação

Para Vergara (2003), motivação é uma força que impulsiona o indivíduo na direção de algo e ela está dentro de cada pessoa, pois nasce das necessidades interiores. Algumas pessoas se sentem motivadas para realizar tarefas e outras parecem desinteressadas, sem parâmetros, isso ocorre porque as pessoas têm valores, necessidades, interesses diferentes e formação profissional e história de vida distintas que condicionam suas motivações. Acrescenta Chiavenato (2003) que essa força é empregada para alcançar um objetivo e que o comportamento das pessoas influencia diretamente no seu alcance. Conforme o autor, o comportamento pode variar de pessoa para pessoa, podendo ocorrer hereditariamente ou por estímulos internos ou externos.

Davis e Newstrom (1992) afirmam que, se os administradores conhecem as forças motivacionais, compreendem com mais facilidade as atitudes de cada colaborador no trabalho, podendo assim lidar com cada colaborador de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada situação. Em muitas organizações, conforme Robbins (2005), os profissionais sofrem fortes pressões relacionadas à permanente racionalização de processos e à luta constante pela redução de custos, ocorrendo demissões, congelamento de salários e aumento de trabalho para os colaboradores que, por sua vez, sentem-se estressados e desmotivados. Acredita o autor que, para reverter essa situação, uma das ações está relacionada à implantação de programas de reconhecimento profissional, meio relativamente barato para melhorar o desempenho dos colaboradores.

## 3 MÉTODOS E TÉCNICAS

O estudo apresentou caráter descritivo (VERGARA, 2006). Quanto às técnicas, no levantamento de dados foi utilizado o questionário com questões fechadas, aplicado aos sujeitos da pesquisa, ou seja, todos os profissionais que atuam na organização estudada, exceto os diretores.

Para a coleta de dados utilizou-se como fonte primária questionário com 28 questões fechadas que apresentaram seis opções, ou seja: muito insatisfeito (peso - 1), insatisfeito (peso - 2), indiferente (peso - 3), satisfeito (peso - 4), muito satisfeito (peso - 5) e Não Sabe (N/S). A questão número 28 procurou abordar o nível de satisfação do profissional, considerando todos os aspectos organizacionais. Quanto às fontes secundárias, foram consultados documentos de controle, normas, procedimentos e políticas da organização.

Na interpretação, os dados das questões foram tratados quantitativamente. A seguir constam os grupos de questões e o processo de apresentação, descrição e interpretação dos dados do questionário:

1. Focalização da pesquisa: escolha das bibliografias que fundamentaram a interpretação final;
2. Categorização: classificação dos dados utilizando critérios previamente definidos, de acordo com oito grupos principais:
  - Grupo 1 - **Salário/Remuneração**: questões 1, 2 e 11;
  - Grupo 2 - **Supervisão/Liderança**: questões 3, 4 e 5;
  - Grupo 3 - **Treinamento/Desenvolvimento profissional**: questões 6, 10 e 15;
  - Grupo 4 - **Reconhecimento profissional**: questões 9, 12, 16 e 17;
  - Grupo 5 - **Realização profissional**: questões 7, 8 e 18;
  - Grupo 6 - **Trabalho em equipe**: questões 22, 23 e 24;
  - Grupo 7 - **Condições de trabalho**: questões 25, 26 e 27;
  - Grupo 8 - **Trabalho em si**: questões: 13, 14, 19, 20 e 21;
3. Apresentação dos dados;
4. Descrição e interpretação: correspondeu à busca dos significados para os dados pesquisados, partindo-se dos grupos que foram definidos anteriormente.

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

Este estudo foi realizado em uma organização do ramo de telecomunicação localizada no Vale do Taquari. A organização foi fundada em 26/12/1985 e era formada por quatro colaboradores, sendo a sua atividade, na época, exclusivamente comercialização e manutenção em centrais telefônicas e redes de telefonia fixa. No ano de 1995 ampliou sua atuação após firmar parceria com organizações de telefonia móvel, passando a exercer a atividade de comercialização de aparelhos telefônicos e, posteriormente, também comercializando serviços (linhas telefônicas) para o público, pessoa física, além de acessórios.

No ano de 2001, iniciou a comercialização de produtos e serviços para pessoas jurídicas, por meio dos planos empresariais. Em agosto de 2003, passou a ser loja autorizada e abriu uma filial, sendo esta também loja autorizada. Atualmente a empresa conta com uma força de trabalho constituída por 49 colaboradores, mais dois vendedores terceirizados. Na filial são oito colaboradores.

A empresa tem por missão *criar condições para que as pessoas possam se comunicar utilizando os serviços de telecomunicações a qualquer momento, em qualquer lugar, com ética e alegria*, sendo essa amplamente difundida entre a equipe.

Os valores que norteiam todas as suas ações são:

- Ética - princípio da vida;
- Respeito ao próximo - como norteador das ações humanas, e ao negócio com segurança, liquidez e rentabilidade;
- Paciência - para agir com tranquilidade nos momentos difíceis;
- Criatividade - para transformar obstáculos em oportunidades;
- Alegria - como reagente das relações humanas e dos acontecimentos.



## 5 APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa realizada procurou identificar o nível de satisfação dos colaboradores de uma organização do ramo de telecomunicações, sendo os resultados apresentados a seguir. Foram distribuídos 57 questionários, tendo retornado 54.

### 5.1 Apresentação, descrição e interpretação das questões fechadas

No questionário, as questões apresentaram seis opções, ou seja:  **muito insatisfeito (peso - 1), insatisfeito (peso - 2), indiferente (peso - 3), satisfeito (peso - 4), muito satisfeito (peso - 5) e Não Sabe (N/S)**. Também, as questões foram divididas em grupos, de acordo com critérios previamente definidos, a partir do desenvolvimento do referencial teórico.

O Gráfico 1, que aborda o **grupo 1 - salário/remuneração**, apresenta a percepção dos respondentes sobre aspectos relacionados ao **salário/remuneração**, de acordo com as questões propostas: “1. Salário percebido”; “2. A compatibilidade do meu salário com aqueles pagos em outras organizações do mesmo ramo” e “11. Benefícios oferecidos pela empresa”. Verificou-se que a questão 11 apresentou a média mais alta, sendo 4,26 - superior à opção satisfeito. Verificou-se também que a questão 2 obteve a média mais baixa, sendo 3,7 - indiferente. A média geral do grupo ficou em 3,99, o que significa que os respondentes apresentaram um nível de satisfação que corresponde ao indiferente, entretanto, muito próximo do satisfeito.

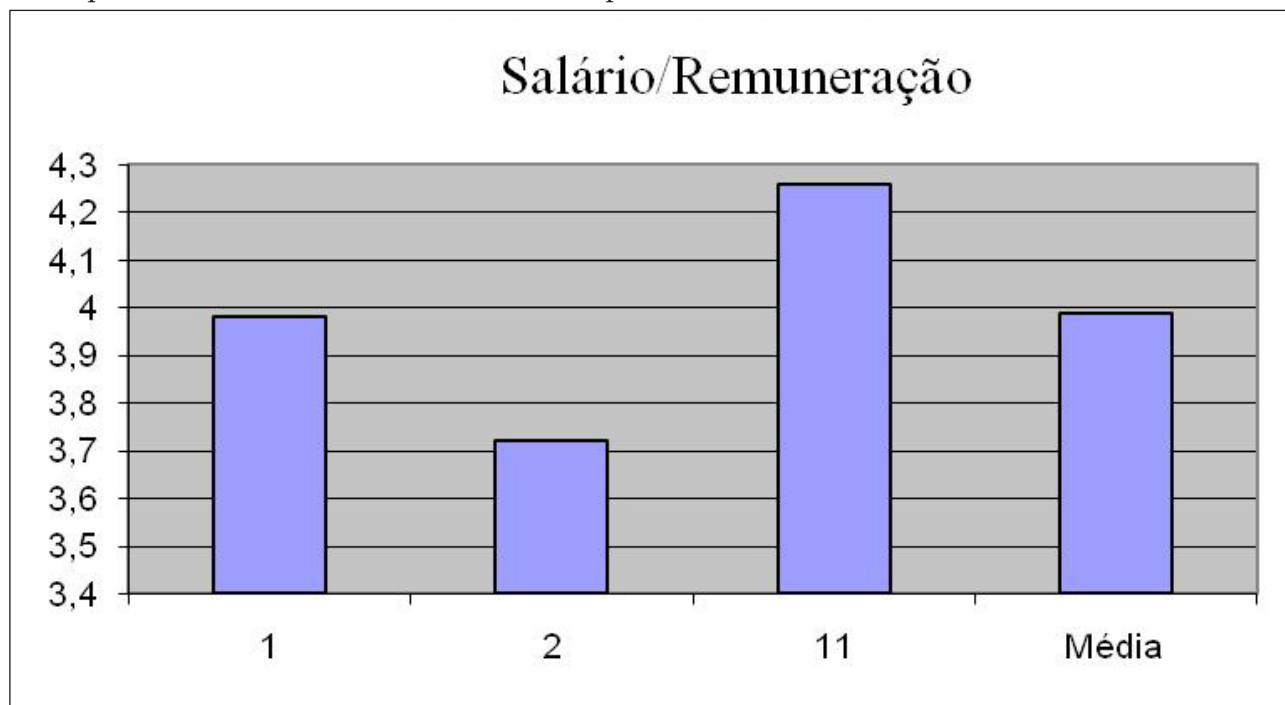


Gráfico 1 - Salário/Remuneração

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Luz (2003) afirma que o salário é um fator a ser pesquisado constantemente pela sua importância no grau de satisfação dos colaboradores. Acrescenta que deve haver compatibilidade do salário praticado pela organização com os estabelecidos pelo mercado.

Para a organização estudada, seria oportuno acompanhar, de modo sistemático, o salário (tanto direto quanto indireto) que está sendo pago por outras organizações do mesmo ramo. Também, os funcionários devem ser informados desse acompanhamento. Uma estratégia organizacional para elevar seu nível de satisfação, neste grupo, pode estar relacionada à manutenção de um canal de negociação permanente com os funcionários, bem como uma transparência efetiva e maior participação dos colaboradores nas decisões relacionadas ao tema.

Conforme Gráfico 2, que aborda o **grupo 2 - supervisão/liderança**, de acordo com as questões: “3. Meu relacionamento e a chefia”; “4. Decisões tomadas pela liderança”; e “5. Interesse da liderança no bem-estar dos colaboradores”, verificou-se que os respondentes citaram como aspecto mais satisfatório “Meu relacionamento e a chefia”, com média 4,26 - satisfeito. Quanto às “Decisões tomadas pela liderança”, a média correspondeu a 3,77 - indiferente. A média geral do grupo ficou em 4,05, caracterizada como satisfação.

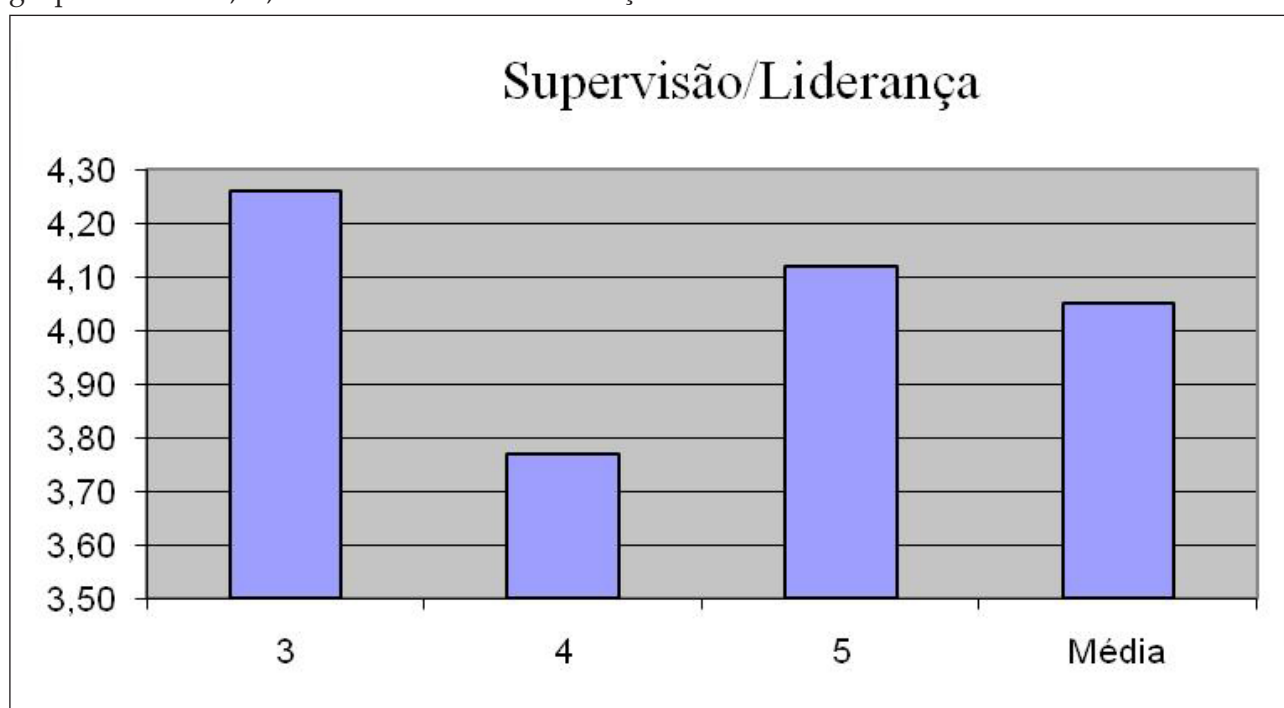


Gráfico 2 - Supervisão/ Liderança

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Segundo Robbins (2004), o líder deve se conhecer emocional, intelectual e espiritualmente, estar atento às lições que o mundo lhe oferece e a partir daí mexer com a cabeça das pessoas, que precisam fundamentalmente confiar no superior hierárquico. Luz (2003) acrescenta que a satisfação dos colaboradores com os seus gestores pode aumentar quando a função deste é exercida com qualidade, capacidade técnica, observando as questões humanas e administrativas, desenvolve *feedback* constante e trata a equipe de forma justa.

A organização estudada precisa acompanhar de maneira crítica e planejada as decisões tomadas pela liderança e supervisão. Necessita também, desenvolver programas permanentes de participação dos colaboradores em decisões das áreas ou atividades em que atuam, para criar um clima favorável ao comprometimento com os objetivos por ela propostos.

Conforme o Gráfico 3, que aborda o **grupo 3 - treinamento/desenvolvimento**, contemplando as questões: “6. *Feedback* (retorno) pelo trabalho realizado”; “10. Treinamento oferecido pela empresa”; e “15. Orientações que recebo sobre meu trabalho”, a questão 10 apresentou a média mais alta, sendo 4,35 - satisfeito. A questão 6 obteve a média mais baixa, ou seja 3,92 - indiferente. A média geral do grupo ficou em 4,14 - satisfeito.

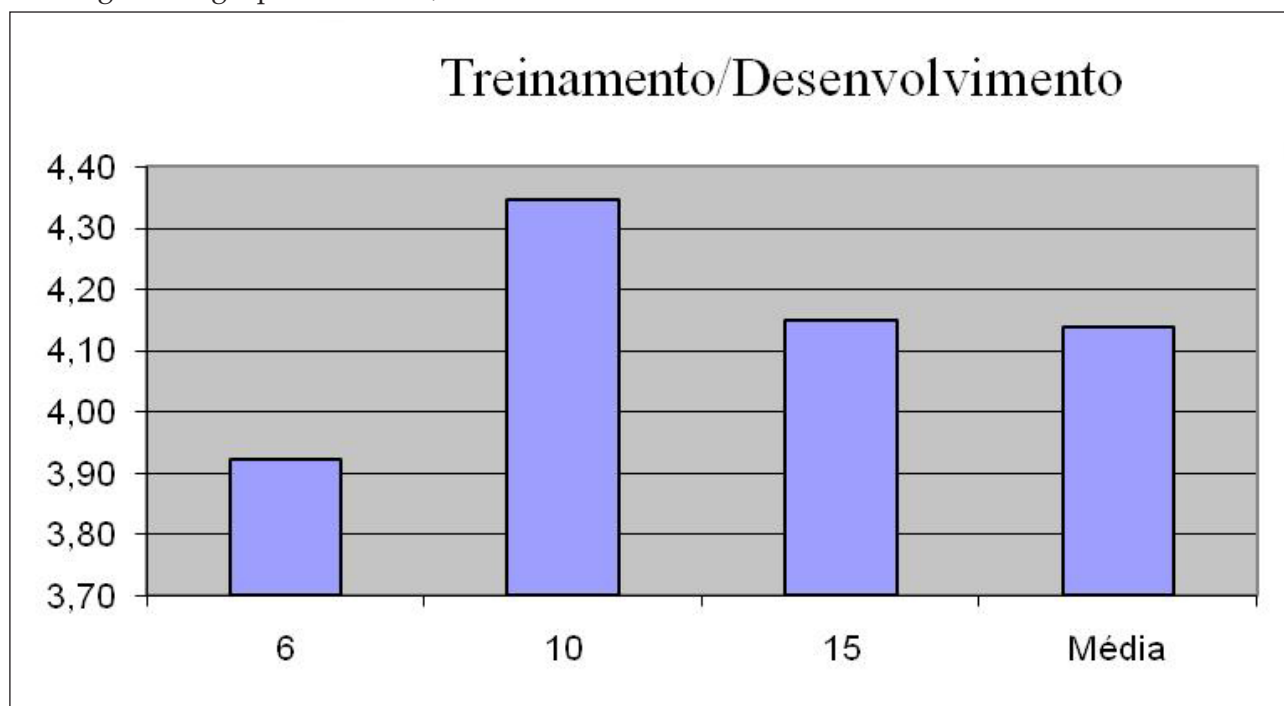


Gráfico 3 - Treinamento/Desenvolvimento

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os respondentes demonstraram satisfação com o treinamento e as orientações recebidas para a execução de suas tarefas e processos de trabalho. Entretanto, na sua opinião, carecem de maior volume de informações, ou seja, retorno (*feedback*) pelo trabalho realizado e desempenho alcançado. O *feedback* deve fazer parte do planejamento da organização como forma de aproximar as ações dos funcionários aos objetivos propostos pelos gestores. De acordo com Rocha (2001), o *feedback* é relevante, na medida em que permite ao profissional situar-se melhor sobre o seu desempenho, atitude e comportamento e sua relação com os colegas. Esse autor afirma que o *feedback* pode ser positivo, o que reforça nossas virtudes, nossos atos, atitudes e comportamento, ou negativo, que mostra nossas deficiências, aquilo que, na percepção do outro, precisamos corrigir.

O Gráfico 4 retrata o **grupo 4 - reconhecimento profissional**, de acordo com as questões: “9. Percepção de que as minhas ideias e sugestões são ouvidas e implantadas na empresa”; “12. Valorização pelo trabalho que executo”; “16. Recebimento de elogios por um trabalho bem feito”; e “17. Estabilidade no emprego”. A questão 17 apresentou a média mais alta, sendo 4,17 - um pouco acima da opção satisfeito. Já a questão 16 obteve a média mais baixa, 3,83 - indiferente. A média geral do grupo ficou em 4,02 - satisfeito.



Gráfico 4 - Reconhecimento profissional

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que a estabilidade no emprego, na percepção dos respondentes, é satisfatória, mas a liderança deveria reconhecer mais o trabalho dos funcionários, elogiá-los mais. Ações nesse sentido podem gerar maior envolvimento e comprometimento com os objetivos e metas propostos. Conforme Robbins (2005), o reconhecimento pode envolver diversas estratégias que vão desde um muito obrigado espontâneo até programas formais, nos quais os procedimentos para o seu desenvolvimento devem ser identificados claramente, a partir de estudos planejados criteriosamente.

O Gráfico 5 aborda o **grupo 5 - realização profissional**, que considera as seguintes questões propostas aos respondentes: “7. Expectativas de promoção interna”; “8. Realização profissional com o trabalho que executo” e “18. Minha motivação para realizar meu trabalho”. A questão 18 apresentou a média mais alta, 4,15; sendo seguida pela questão 8, com média 4,14 - superiores à opção satisfeito. A questão 7 obteve a média mais baixa, sendo 3,65 - indiferente. A média geral do grupo ficou em 3,98 - indiferente, entretanto próxima ao satisfeito.



Gráfico 5 - Realização profissional

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Constatam-se por esses dados que os respondentes estão motivados para realizarem seu trabalho, mas existe a necessidade, por parte da organização, de realização de estudos para verificar os motivos que podem estar influenciando na sua percepção quanto ao aspecto promoção interna, em que a média de satisfação é menor. Lembra Wood Jr. (2005) que o trabalho pode ser satisfatório para o colaborador quando este tem a oportunidade de testar suas capacidades, estimulando suas necessidades de crescimento pessoal e seu senso de responsabilidade. O autor cita alguns aspectos geradores de satisfação no ambiente de trabalho, como: a presença de desafios, a autonomia na administração das atividades e os mecanismos de *feedback* sobre o desempenho.

O Gráfico 6 aborda o **grupo 6 - trabalho em equipe**, de acordo com as questões: "22. Trabalho em equipe"; "23. Relacionamento entre os colegas da minha equipe" e "24. A troca de informações, apoio e cooperação nas diferentes áreas/ setores da empresa". A questão 23 apresentou a média mais alta, 4,5 - entre o satisfeito e o muito satisfeito. A questão 24 obteve a média mais baixa, 3,69 - indiferente. A média geral do grupo ficou em 3,93, ou seja, indiferente.



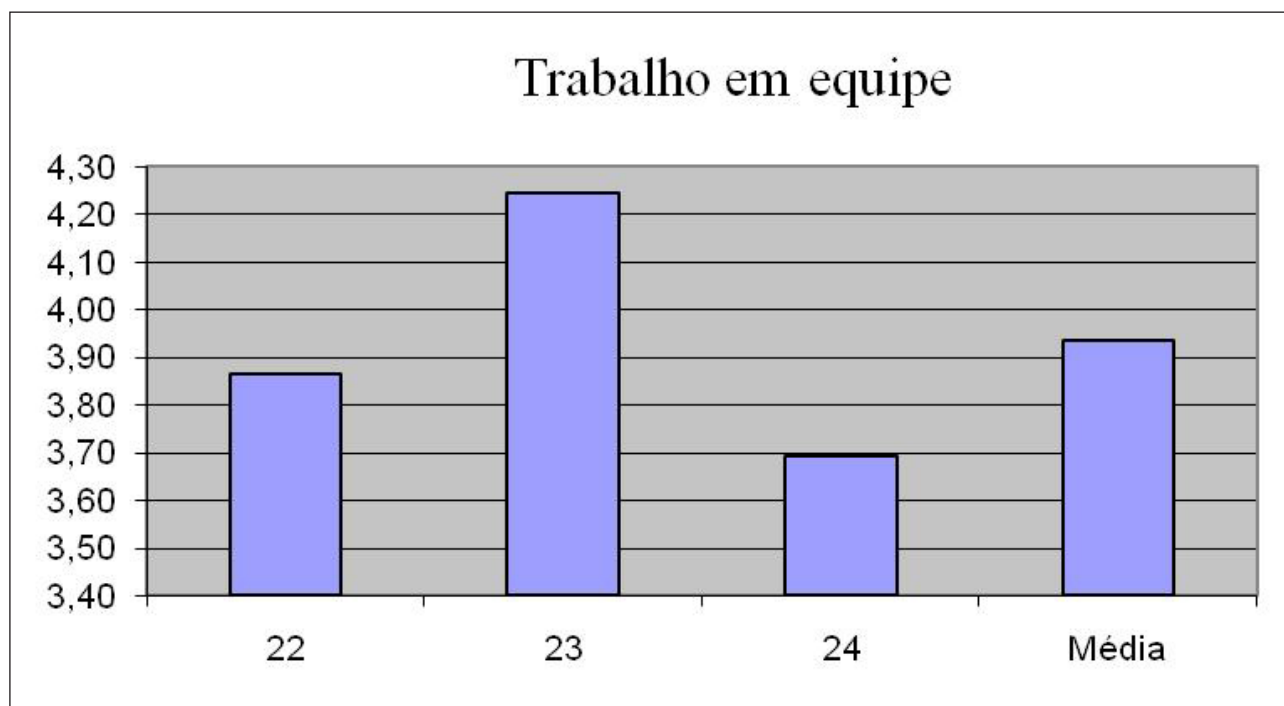


Gráfico 6 - Trabalho em equipe

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Observou-se que o grau de satisfação dos respondentes quanto ao relacionamento entre colegas da equipe é caracterizado como satisfeito. Entretanto, verificou-se que a questão relacionada à troca de informações nas diferentes áreas e setores da empresa e a percepção dos respondentes sobre o trabalho em equipe apresentaram níveis de satisfação abaixo do satisfeito, ou seja, indiferentes. As organizações, para apresentarem maior flexibilidade, necessitam que os seus funcionários desenvolvam habilidades de liderança e aprendam a trabalhar em conjunto, para que haja maiores possibilidades de sinergia e qualidade nos processos de trabalho. Para Robbins (2004), as organizações de hoje estão passando por importantes desafios, sendo um deles a adaptação dos colaboradores em grupos ou setores, pois eles são diferentes entre si, tendo cada um seus valores culturais, suas preferências de estilo de vida e seu jeito de trabalhar.

O Gráfico 7 contempla o **grupo 7 - condições de trabalho**, que engloba as questões: “25. A importância dada em relação à saúde e segurança física dos colaboradores”; “26. As condições de trabalho” e “27. Higiene/limpeza no meu local de trabalho”. A questão 26 apresentou a média mais alta, 4,39 - superior a satisfeito. Já a questão 27 obteve a média mais baixa, ou seja, 4,11 - satisfeito. A média geral do grupo ficou em 4,21 - caracterizando satisfação.

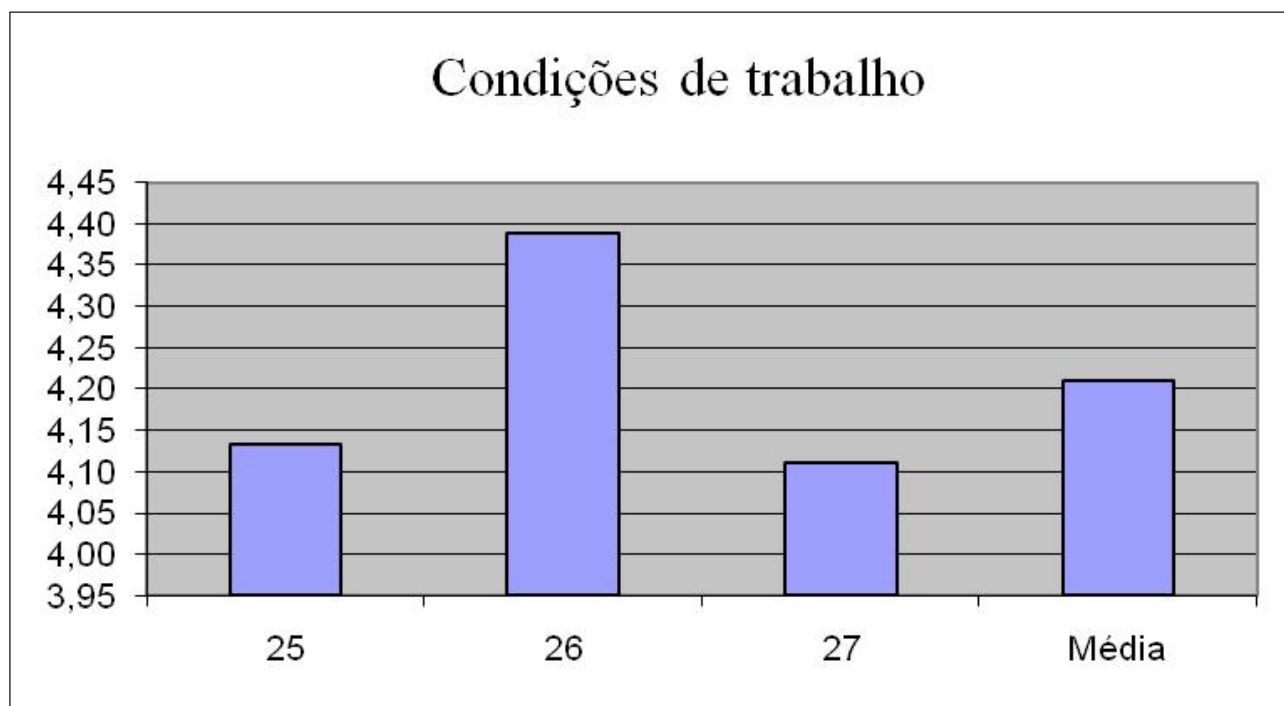


Gráfico 7 - Condições de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Para os respondentes, as condições gerais de trabalho são satisfatórias. O desafio da organização é o desenvolvimento de ações de modo permanente para garantir a qualidade de vida dos seus profissionais. Essas ações podem ser programas de prevenção de riscos ambientais, bem como programas médicos de saúde ocupacional. A gestão da qualidade apresenta, na sua metodologia, programas específicos de organização e limpeza. Conforme Chiavenato (2008), a saúde e a segurança dos colaboradores são umas das principais bases para a preservação da força de trabalho e um critério mínimo para a execução de tarefas com qualidade. Também, ao abordar condições do trabalho, o autor acrescenta que higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do colaborador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico.

O Gráfico 8 refere-se ao **grupo 8 - trabalho em si**, composto pelas questões: "13. Cargo que executo"; "14. As atribuições do meu cargo e as atividades que desenvolvo"; "19. A comunicação necessária para atender as necessidades do meu trabalho"; "20. Canais de comunicação disponibilizados pela empresa" e "21. A extranet". A questão 13 apresentou a média mais alta, sendo 4,26 - satisfeito. Verificou-se também que a questão 21 obteve a média mais baixa, ou seja 3,85 - indiferente. A média geral do grupo ficou em 4,11 - correspondendo à satisfação dos respondentes.

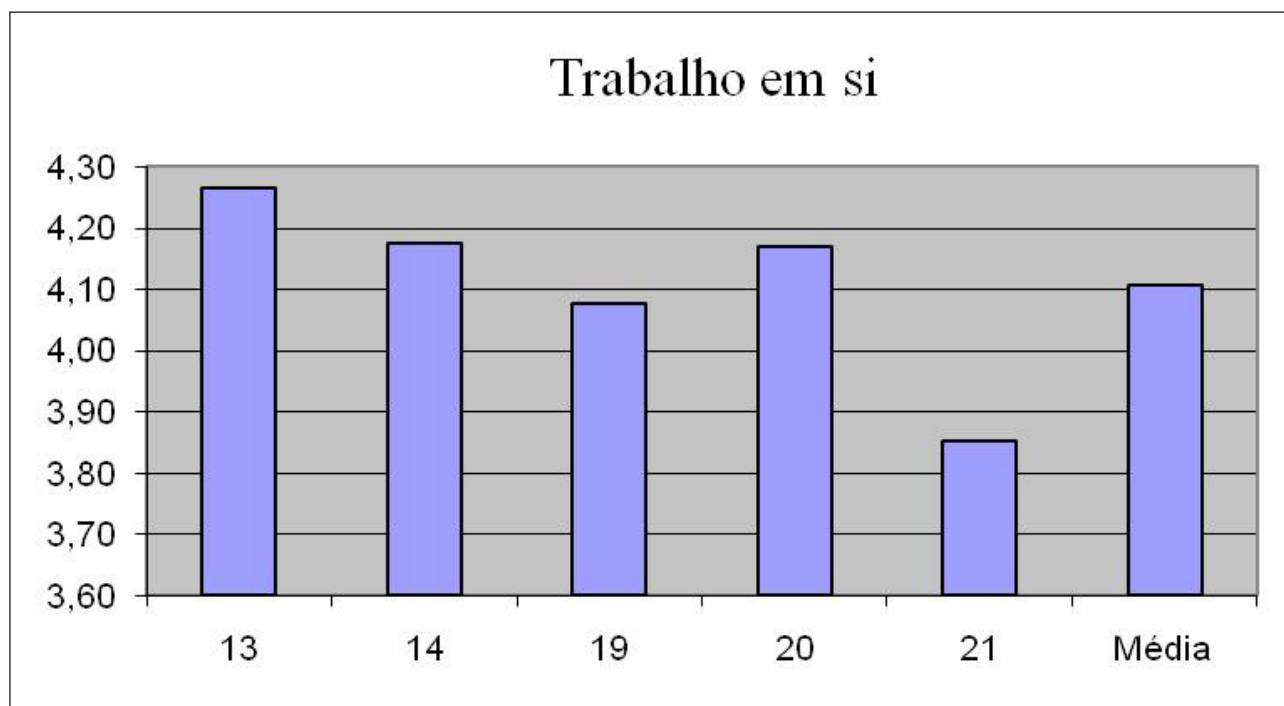


Gráfico 8 - Trabalho em si

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Verificou-se que neste grupo os respondentes, a partir das questões propostas, consideram-se satisfeitos. Entretanto, um aspecto que poderia ser melhor estudado, para identificar o motivo da indiferença, é a comunicação externa. Conforme Wood Jr. (2005), o interesse pelo trabalho em si está associado ao grau de correspondência entre as exigências do trabalho e o conjunto de valores, interesses e competências do colaborador. Acrescenta o autor que, para muitas pessoas, um bom trabalho e que apresenta sentido é aquele que contempla sua personalidade, seus talentos e seus desejos.

Em relação ao Gráfico 10, à **comparação entre as médias de todos os grupos e também ao nível geral de satisfação**, verificou-se que o grupo que apresentou a média mais alta foi o 7, **condições de trabalho**, 4,21 - satisfeito. O grupo com a média mais baixa foi o 6, ou seja, **trabalho em equipe**, 3,93 - indiferente, mas próximo do satisfeito.

Dois outros grupos apresentaram médias inferiores a 4, sendo eles **salário/remuneração** e **realização profissional**, com 3,99 e 3,98, respectivamente. Quanto ao **nível de satisfação geral**, a média ficou 4,51 - entre satisfeito e muito satisfeito.

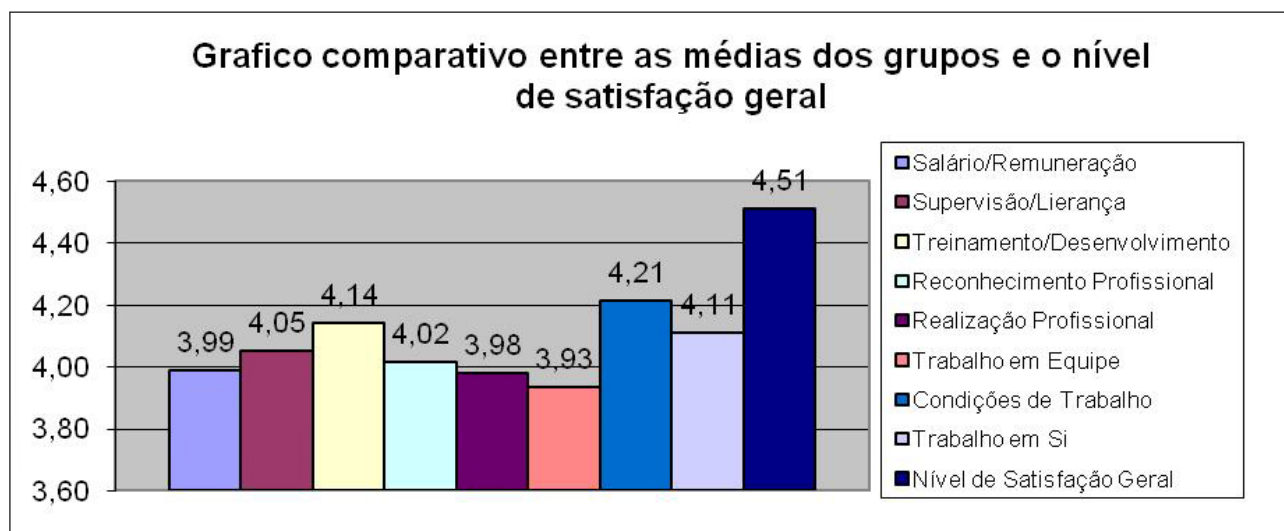


Gráfico 9 - Comparativo entre as médias dos grupos e o nível de satisfação geral

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Assinala Robbins (2005) que entre os fatores que podem influenciar na satisfação no trabalho estão aspectos relacionados a tarefas mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e as relações com os colaboradores. O autor acrescenta que, quando os colaboradores estão satisfeitos, parecem mais dispostos a falar bem da organização, a ajudar colegas e a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho, pois querem retribuir suas experiências positivas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente artigo foi identificar o nível de satisfação dos colaboradores de uma organização do ramo de telecomunicações localizada no Vale do Taquari de acordo com a percepção destes. Considerando tal objetivo e a literatura sobre o tema, realizou-se uma pesquisa em que as questões foram classificadas em grupos: salário/remuneração; supervisão/liderança; treinamento/desenvolvimento; reconhecimento profissional; realização profissional; trabalho em equipe; condições de trabalho e trabalho em si.

Entre os grupos, na percepção dos respondentes, a média mais alta está em condições de trabalho, com média 4,21. Verificou-se que, de modo geral, existe satisfação em relação às questões propostas para o estudo dos grupos citados. Outro grupo com média satisfatória corresponde ao treinamento/desenvolvimento, com 4,14, que, na percepção dos respondentes, corresponde à satisfação com as estratégias que são apresentadas para treinamentos realizados na organização e para as orientações recebidas quando da execução de suas tarefas e processos de trabalho.

Quanto às médias mais baixas do estudo, o grupo trabalho em equipe apresentou 3,93 - indiferente. Observou-se que os respondentes não percebem como satisfatória a troca de informações, apoio e cooperação entre as áreas e os setores da organização. Também, dois outros grupos apresentaram médias correspondentes ao indiferente, mas próximas ao satisfeito, salário/remuneração e realização profissional, com médias 3,99 e 3,98, respectivamente. Observou-se que os respondentes têm uma menor satisfação em relação à compatibilidade do seu salário com os pagos em outras organizações e com as expectativas de promoção interna.

As organizações, para obterem sucesso nas suas atividades, devem investir constantemente em estratégias que melhorem ou mantenham os níveis relacionados ao clima organizacional. Essa ação é necessária, pois os colaboradores passam grande parte de suas vidas no seu ambiente de trabalho. Pessoas satisfeitas e motivadas estão mais propensas a apresentarem atitudes positivas no alcance dos objetivos organizacionais propostos. Quando uma organização tem um ambiente de trabalho saudável e motivador, os colaboradores a valorizam, trabalham e despendem o máximo de si para alcançar o seu sucesso enquanto indivíduo, e também o sucesso da própria organização e a satisfação dos seus clientes.

## REFERÊNCIAS

- BOTERF, Guy Le. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DAVIS, Keith.; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- GRAÇA, Hélio. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília: Funadesp, 1999.
- KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. 3. ed. São Paulo: Gente, 1994.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **RAE - Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 41, n. 3, p. 19, jul./set. 2001. Disponível em: <<http://www.rae.br/rae/index.cfm?FuseAction=Secao&Secao=RECURSOS&Volume=41&numero=3&Ano=2001>>. Acesso em: 24 maio 2008.
- PINTO, Eder Paschoal. Pessoas em organizações na perspectiva longitudinal. In: PINTO, Eder Paschoal (Org.). **Gestão empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- ROCHA, Eduardo Peixoto. **Feedback 360 graus: uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional**. São Paulo: Alínea, 2001.
- SOUZA, Leticia T. Cuide do seu lado profissional. **BASF vida em equilíbrio**. São Paulo, nº 4, mar. 2007. Disponível em: <[www.basf.com.br/PSMLoad.dll?id=4306&usage=50](http://www.basf.com.br/PSMLoad.dll?id=4306&usage=50)>. Acesso em: 24 maio 2008.



VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006

WOOD JR., Thomas. **Gestão empresarial: comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

