

FACULDADE TRIÂNGULO MINEIRO

MERCIENE BRUNA DE LIMA

**FATORES QUE PODEM CONTRIBUIR COM O AUMENTO  
DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES; CASO DE UMA  
CONCESSIONÁRIA DE CAMINHÕES E ÔNIBUS.**

Ituiutaba  
2011

MERCIENE BRUNA DE LIMA

**FATORES QUE PODEM CONTRIBUIR COM O AUMENTO  
DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES; CASO DE UMA  
CONCESSIONÁRIA DE CAMINHÕES E ÔNIBUS.**

Monografia apresentada à Faculdade Triângulo Mineiro - FTM - como exigência para a conclusão do curso de Administração, orientada por Kamelly do Amaral Silva.

MERCIENE BRUNA DE LIMA

**FATORES QUE PODEM CONTRIBUIR COM O AUMENTO  
DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES; CASO DE UMA  
CONCESSIONÁRIA DE CAMINHÕES E ÔNIBUS.**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado à FTM – Faculdade Triângulo  
Mineiro como requisito à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

**Banca Examinadora**

**Prof<sup>a</sup>. Orientadora: Kamelly do Amaral Silva**

**Prof<sup>a</sup>. Ivete da Costa Barbosa**

**Prof<sup>o</sup>. Jóbio Bauduino da Silva**

Ituiutaba  
2011

## **Agradecimentos**

Agradeço imensamente a Deus em primeiro lugar, por me dar saúde e coragem, para chegar até aqui. A minha família em especial a meus pais, pela força, compreensão e o incentivo de não desistir dos meus sonhos e objetivos.

Aos meus irmãos e sobrinhos pelo incentivo e colaboração. Obrigada por estarem sempre ao meu lado. Aos amigos pela paciência, incentivo e pela compreensão em todos os momentos de ausência. Aos meus colegas de sala, em especial as amigas Anáide, Kenia e Simone que sempre me ajudaram, apoiaram e dividiram comigo vários momentos de alegria e tristeza dos quais nunca esquecerei. Desejo a vocês todo o sucesso do mundo.

A todos os professores e funcionários da FTM pelo carinho, pela ajuda e atenção a mim oferecido e por ter me proporcionado a formação acadêmica. E a todos aqueles que, de uma forma ou outra, contribuíram para a concretização deste trabalho e desta conquista.

E agradeço especialmente à minha orientadora, pelo empenho, dedicação, paciência e compreensão.

Dedico este trabalho à minha família, meus amigos,  
e a todos que se fizeram presentes, incentivando-  
me para chegar ao final dessa jornada.

**“TUDO É DO PAI, TODA HONRA E TODA  
GLÓRIA, É DELE A VITÓRIA ALCANÇADA EM  
MINHA VIDA”**

***(Pe. Fábio de Melo).***

## RESUMO

O tema levantado nesta monografia se resume em satisfação de colaboradores e através deste estudo buscou-se levantar respostas ao seguinte questionamento: Quais são os principais fatores extrínsecos que podem contribuir para o aumento da satisfação dos colaboradores de uma concessionária de caminhões e ônibus? O objetivo geral consiste em identificar quais são os principais fatores extrínsecos que podem provocar o aumento da satisfação nos colaboradores desta empresa e os objetivos específicos constituíram-se fazer em pesquisas bibliográficas sobre o tema; levantar quais fatores podem aumentar a satisfação nos colaboradores, através de uma entrevista, por meio de questionário. A justificativa deste estudo oportuniza ao empresário uma análise da percepção dos colaboradores quanto à satisfação no trabalho, proporcionando, assim, a busca de novas formas de satisfazê-los e consequentemente garantirem o sucesso da empresa. Após os resultados das pesquisas e dos estudos, pode-se perceber que são inúmeros os fatores extrínsecos que podem aumentar a satisfação dos colaboradores da empresa objeto deste estudo. E concluiu-se que, a partir do conhecimento das fontes o salário somado a benefícios é o principal fator que aumenta a satisfação destes colaboradores, seguidos das condições físicas de trabalho e incentivos financeiros e relação interpessoal.

**Palavras Chave:** Colaboradores. Fatores Extrínsecos. Satisfação.

## **ABSTRACT**

The issue raised in this thesis comes down to satisfaction of employees and through this study we tried to get answers to the following question: What are the key extrinsic factors that may contribute to increased satisfaction among employees of a utility truck and bus? The overall objective is to identify what are the key extrinsic factors that can lead to increased satisfaction among employees of this company and the specific objectives were formed to do library research on the topic, raising factors which can increase satisfaction among employees through a interview using a questionnaire. The rationale of this study to nurture a business analysis of the perception of employees regarding job satisfaction, thus providing the search for new ways to satisfy them and thus ensure the success of the company. After the results of research and study, you can see that there are numerous extrinsic factors that can increase employee satisfaction company's object of this study. He concluded that, apart from knowledge sources, the salary plus benefits as the main factor that increases the satisfaction of employees, followed by physical working conditions and financial incentives and interpersonal relationships.

Keywords: Employees. Extrinsic factors. satisfaction

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 As Empresas e as Pessoas.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 A Satisfação no Ambiente de Trabalho.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Fatores Extrínsecos que promovem a Satisfação dos Colaboradores no Ambiente de Trabalho.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1 Comunicação Interpessoal.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.2 Relação Interpessoal entre Gerentes e Funcionários.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.3 Nível de Desempenho dos Gerentes.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.4 Benefícios e Política Salarial.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.5 Perspectiva de Crescimento do Colaborador na Organização.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.6 Condições de Trabalho.....</b>	<b>20</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>22</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>29</b>
<b>QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>30</b>

## ÍNDICES DOS GRÁFICOS

<b>Gráficos: Principais Resultados - Visão dos colaboradores do sexo feminino e masculino</b>	
<b>sobre os fatores motivacionais</b>	
.....	<b>23</b>

## INTRODUÇÃO

Atualmente, os empresários mostram-se convencidos de que tanto a eficiência quanto a eficácia dos processos organizacionais estão relacionadas ao bom desempenho dos colaboradores e este desempenho está diretamente relacionado ao seu bem estar.

Assim sendo, os empresários têm investido continuamente em seus recursos humanos, buscando proporcionar cada vez mais a permanência, a motivação e a satisfação de seus funcionários, inclusive, propiciando oportunidades de interação entre ambos. A satisfação dos colaboradores é considerada como um fator crítico de sucesso nas empresas em geral, independente de seu tamanho ou ramo de negócio. Nesse sentido, os empresários buscam variadas formas de satisfazer seus colaboradores, para que assim, alcancem os objetivos traçados pela empresa.

Este projeto aborda um estudo sobre a satisfação dos colaboradores que permitirá analisar a percepção dos mesmos com relação aos diferentes aspectos da empresa e busca alinhar as estratégias para que todos façam parte e contribuam cada vez mais com o sucesso da empresa.

Este estudo busca respostas para a seguinte problemática: Quais fatores (extrínsecos) relacionados ao ambiente de trabalho podem contribuir com aumento da satisfação dos colaboradores de uma concessionária de caminhões e ônibus, situada na cidade de Ituiutaba-MG?

O objetivo geral do estudo consiste em levantar, analisar e demonstrar quais são os principais fatores extrínsecos relacionados ao ambiente de trabalho, que podem contribuir com o aumento da satisfação dos colaboradores de uma concessionária de caminhões e ônibus, situada na cidade de Ituiutaba-MG?

Os objetivos específicos constituíram-se em demonstrar os principais fatores extrínsecos que podem aumentar a satisfação dos colaboradores, através de pesquisas bibliográficas; levantar junto a 20 colaboradores da empresa, foco deste estudo, quais fatores podem aumentar sua satisfação.

A justificativa deste estudo se dá quando oportuniza ao empresário uma análise da percepção dos colaboradores quanto à satisfação no trabalho, proporcionando, assim, a busca de novas formas de satisfazê-los e conseqüentemente garantirem o sucesso da empresa. Este material revela para a ciência da Administração, informações sobre diversas teorias relacionadas ao tema.

O estudo do tema abordado torna-se importante, uma vez que pode contribuir com a referida empresa através do levantamento e demonstração dos fatores extrínsecos relacionados ao ambiente de trabalho que podem contribuir com o aumento da satisfação de seus colaboradores, o que proporciona qualidade dos serviços e produtos, bem como aproveitamento da potencialidade dos mesmos, alcançando resultados significativos e inovadores para a empresa.

Para tornar a leitura mais prazerosa, este estudo está estruturado da seguinte forma:

Capítulo 1: é a Introdução, onde são descritos o tema, o problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa do estudo.

Capítulo 2: Entidade envolvida no estudo.

Capítulo 3: Referencial teórico, onde se apresenta a pesquisa bibliográfica realizada, os conceitos, teorias e abordagens de diversos autores.

Capítulo 4: Metodologia, onde são apresentadas as técnicas e procedimentos metodológicos utilizados.

Capítulo 5: Apresentação dos resultados da pesquisa.

Ao final do trabalho apresentam-se as considerações finais e recomendações sugeridas a partir da análise de toda a pesquisa frente aos objetivos propostos. E também as Referências Bibliográficas, onde foram pesquisadas as teorias para a realização deste trabalho.

A seguir será apresentado um breve relato da empresa escolhida, envolvida neste estudo.

Nascida na união de três sócios que constitui um grupo de empresas sólidas chamado Grupo Santa Maria- uma empresa familiar, de ótima convivência, procura sempre passar aos clientes esta harmonia familiar existente, despertando assim o interesse da clientela, pois além deste diferencial, representam produtos de alta qualidade e respeito no mercado nacional e internacional que são os caminhões e ônibus da marca Volkswagen.

A empresa foi fundada em 10/05/2004, em Uberlândia- MG, com instalações não chamativas em questão de tamanho, mas muito bem distribuída. Hoje a empresa encontra-se em sua sede própria construída em 2008 com mais de 20.000 metros quadrados, que faz a empresa ser uma das maiores e mais completas concessionárias de toda rede de caminhões e ônibus. Visando expandir-se no mercado, a empresa abriu duas filiais de veículos novos: Uberaba-MG inaugurada em 2005 e Ituiutaba-MG em 2011, e uma concessionária de veículos usados em Uberlândia.

A empresa está ligada ao Grupo Santa Maria que trabalha fortemente a questão da responsabilidade social através de investimentos em ações sociais. O grupo possui a Fundação Lili Constantino que trabalha com vários projetos. Um desses projetos está na área de Esportes, através do apoio e investimento em estrutura física, financeira e humana destinado a crianças e adolescentes carentes que trocam a rua pelo esporte.

Outras ações são voltadas à educação, através de parcerias com escolas e entidades de baixa renda nas quais são desenvolvidos projetos, estimulando a educação e auxiliando as crianças e jovens no processo de aprendizagem.

A empresa ainda oferece, como benefícios aos seus mais de 200 funcionários ticket de alimentação, vale-transporte, convênio médico e odontológico. Para se destacar no mercado altamente competitivo, a mesma trabalha fortemente com promoções da marca, promoções de venda, marketing, entre outras estratégias que dependem de épocas do ano, lançamentos, participação em eventos, entre outras formas de divulgar o seu negócio.

O próximo capítulo abordará o referencial teórico, que é a parte da monografia que sustentará as discussões e as conclusões apresentadas.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a elaboração desta monografia, este capítulo se faz necessário e é fundamental para seu desenvolvimento e conclusão, uma vez que as teorias são indispensáveis.

O autor Severino (2004, p. 162) cita que o referencial: “[...] constitui o universo de princípios, categorias e conceitos, formando sistematicamente um conjunto logicamente coerente, dentro do qual o trabalho do pesquisador se fundamenta e de desenvolve”.

#### 3.1 As Empresas e as Pessoas

Quando empresas e colaboradores possuem metas e objetivos comuns, tornam-se aliados, e assim, aumentam-se as perspectivas de crescimento tanto para as empresas quanto para os colaboradores.

O autor Chiavenato (1994, p. 179) afirma que:

A participação das pessoas na empresa depende diretamente da ideia que elas têm a respeito de como a empresa poderá ajudá-las a alcançar os seus objetivos individuais. Se as pessoas acreditam nisso, elas permanecem e contribuem, e obtêm como consequência o crescimento individual e profissional.

Segundo Dutra (2006, p. 126):

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela.

Dando sequência o autor Dutra (2006, p. 126) cita que:

As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode

ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas.

Tais fatores que os colaboradores consideram recompensadores estão alinhados com o trabalho percebido, com os resultados que apresentam e com a contribuição que isso tem para a realização de seus desejos enquanto indivíduos, ocasionados pelas oportunidades recebidas da empresa para seu crescimento pessoal. (MORIN, 2002).

### **3.2 A Satisfação no Ambiente de Trabalho**

Sabe-se que a satisfação dos colaboradores se dá devido a dois fatores, os intrínsecos e os extrínsecos, porém delimitar-se-á em aprofundar os estudos referentes apenas aos fatores extrínsecos, ou seja, aqueles relacionados ao ambiente de trabalho.

Segundo os autores Wagner III e Hollenbeck (1999, p.121): “A satisfação no ambiente de trabalho pode ser caracterizada como um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

O autor Chiavenato (2000, p. 4) cita que:

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

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

Para explicar o comportamento dos colaboradores nas empresas, Bernardes e Marcondes (2003) aborda a teoria dos dois fatores. O primeiro é chamado de Fatores higiênicos (extrínsecos), pois são relacionados ao ambiente de trabalho. Porém, são administrados pela empresa, e destacam-se dentre outros: salário, benefícios sociais, tipo de

supervisão, condições físicas de trabalho, relacionamento interpessoal. Esses fatores quando são precários ou inexistentes, provocam a insatisfação. O segundo é denominado de Fatores motivacionais (intrínsecos) e estão relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas executadas. Esses fatores podem ser controlados pelo indivíduo. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização.

As empresas em geral buscam satisfazer seus colaboradores porque necessitam deles para sobreviver no mercado empresarial, assim sendo, reconhecem que estes são fundamentais para o seu crescimento e desenvolvimento.

### **3.3 Fatores Extrínsecos que Promovem a Satisfação dos Colaboradores no Ambiente de Trabalho**

Segundo os autores Davis e Newstrom (1992), existem alguns fatores extrínsecos que, potencialmente, promovem a satisfação dos colaboradores no trabalho. Dentre estes fatores estão os incentivos financeiros que podem funcionar muito bem para alguns colaboradores, principalmente se está relacionado ao desempenho individual. A satisfação dos colaboradores também poderá ser alcançada por meio do fator salarial, e os colaboradores costumam avaliar o nível geral do salário pago, comparando-o internamente e externamente, sendo, portanto, necessária a equidade interna e externa para que o salário seja fator de satisfação. Outro fator de satisfação está relacionado com a possibilidade de atingir metas difíceis e executar tarefas desafiadoras, sendo este indicativo agregado à oportunidade de uso e desenvolvimento das habilidades dos colaboradores, assim sendo, a estagnação do cargo ou do seu conteúdo, pode promover a desmotivação dos colaboradores.

A preocupação ou o interesse dos gestores pelos seus subordinados em relação às suas expectativas e necessidades pessoais, também é considerado por Davis e Newstrom (1992), como fator de satisfação e pode fortalecer a relação empresa-colaborador. A boa comunicação também contribui com a satisfação dos colaboradores, uma vez que ocorre clareza da função e das atribuições e também em relação ao feedback que os colaboradores recebem a cerca do seu próprio desempenho.

A oportunidade de poder contribuir com as decisões da empresa, através de sua experiência e conhecimentos, também geram fator de influência na satisfação dos

colaboradores e de acordo com Almeida et. al. (2005), quanto maior o tempo de serviço do colaborador na empresa, maior será sua expectativa de participação, decorrente da experiência e dos conhecimentos acumulados.

Dentre os diversos fatores que podem promover a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, abordaremos no tópico a seguir como variáveis desse estudo a comunicação interpessoal; a relação interpessoal entre gerentes e funcionários, o nível de desempenho dos gerentes; benefícios e política salarial; perspectiva de crescimento dos colaboradores e condições de trabalho.

### **3.2.1 Comunicação Interpessoal**

Segundo Chiavenato (1994, p. 121) “A comunicação é uma prioridade estratégica para a empresa. Nas organizações mais bem sucedidas do mundo, a comunicação recebe a máxima prioridade”.

Os autores Megginson, Moley e Pietri (1986, p.279) citam que:

Comunicação é o processo de transferir significado sob a forma de ideias ou informações de uma pessoa para outra. Um verdadeiro intercâmbio de significados entre as pessoas. Abrange mais do que as palavras usadas em suas conversações. Inclui sombra de significados e ênfase, expressões faciais, inflexões vocais e todos os gestos não intencionais e involuntários que sugerem o verdadeiro significado. Um intercâmbio efetivo solicita mais do que apenas a transmissão de dados. Exige que as pessoas que enviam as mensagens e aquelas que as recebem confiem em certas habilidades (falar, escrever, ler, escutar, e coisas parecidas) para que o intercâmbio de significado tenha sucesso.

Portanto, a comunicação é um processo de transmissão de informação extremamente importante dentro de uma empresa, entretanto, para que ocorra informações eficazes é necessário que o colaborador receba e compreenda bem a mensagem.

Conforme Chiavenato (1994, p. 126) “um ambiente que encoraje a comunicação aberta tende a melhorar a satisfação no trabalho e a eficiência da organização”.

Para que ocorra plena satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, com certeza a comunicação aberta deve se fazer presente, e o gerente deve incentivar essa comunicação entre todos os colaboradores da empresa.

### **3.2.3 Relação Interpessoal entre Gerentes e Funcionários**

Para Griffin (1994, p. 101) “Um bom líder adquire força e sucesso com os empregados altamente motivados que se interessem tanto pelo seu bem estar e sucesso como também o da organização”.

O autor afirma que quando o empregado encontra-se motivado consigo mesmo e com o trabalho, conseqüentemente o gestor obterá força e prestígio dentro da empresa.

Para Oliveira (2002, p. 255): “A liderança é necessária em todo tipo de organização. Liderar é conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas para realizar um objetivo em comum. Realizando este objetivo poderá satisfazer as necessidades individuais e da equipe, atingindo as metas da organização”.

Em toda e qualquer empresa é extremamente importante a relação entre gestores e funcionários, pois facilita a resolução de problemas que venham a existir na organização e conseqüentemente oportuniza um aumento na lucratividade, já que todos estão unidos e focados em um único objetivo.

Segundo Silva (2004, p. 263) “[...] você pode ser considerado um gerente, mas você não será um líder até que a sua situação não seja ratificada nos corações e nas mentes daqueles que trabalham para você”.

No entanto a relação interpessoal entre gerentes e funcionários e a liderança eficaz consistem no alcance dos objetivos em uma dada situação, onde os gerentes devem conquistar a confiança dos seus colaboradores, que serve aos seus desejos e ao desenvolvimento das equipes.

### **2.3.4 Nível de Desempenho dos Gerentes**

De acordo com Casado (2002 p. 249) “O problema ocasionado pela falta de eficiência ou mau desempenho em virtude da motivação de funcionários é de responsabilidade dos gestores”.

A autora leciona que, caso a empresa venha a ter um baixo rendimento ocasionado pela motivação dos colaboradores, o gerente passa a ser responsabilizado pela situação atual, ou seja, o papel do gestor será sempre o de identificar os norteadores de comportamentos de seus subordinados.

Conforme Chiavenato (1997, p. 149) “Para ser bem-sucedido como líder, o gerente deve saber lidar com alguns aspectos da motivação, comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo”.

Quando os colaboradores de uma empresa são influenciados positivamente ocorre o entendimento e a identificação com as metas da organização e estes estão prontos para assumirem responsabilidades, gerando benefícios próprios e da empresa.

Para Chiavenato (1994, p. 147):

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

O comportamento dos colaboradores dentro da organização é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e profissionais. A atitude dos colaboradores poderá ser de colaboração ou não, dependendo do nível de desempenho do gerente.

### **2.3.5 Benefícios e Política Salarial**

De acordo com Chiavenato (1999, p. 243) “Uma política salarial deve atender simultaneamente a sete critérios para ser eficaz que são: adequada, equitativa, balanceada, eficácia quanto a custo, segura, incentivadora e aceitável para os empregados”.

Uma política salarial incentivadora defende que o salário deve motivar eficazmente o trabalho produtivo, ou seja, a organização deve propor aos seus colaboradores salários que despertem interesses e comprometimento em alcançar os objetivos organizacionais.

Por fim a política salarial aceitável para os colaboradores tem o intuito de fazer com que estes compreendam os salários que lhe são pagos e entendam que este é razoável para elas e para a organização.

O autor Camara (2000, p. 87) cita que:

O sistema de remuneração é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

A política salarial segura abrange um sistema remuneratório que interpreta que o salário deve ser suficiente para ajudar os empregados a se sentirem seguros e ajudá-los a satisfazer suas necessidades básicas como: alimentação, moradia, vestimentas entre outros, e assim sentem-se satisfeitos no trabalho.

Na concepção de Marras (2000, p. 91):

[...] o salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compondo a chamada remuneração, bem como poderão existir outras verbas de crédito e acrescentar, como por exemplo, componentes de remuneração variável, adicionais, horas extras, gratificações, bônus, comissões, etc.

As recompensas financeiras podem ser interpretadas pelos colaboradores, como um estímulo para que venham a melhorar seu desempenho, participando de forma eficiente das metas estipuladas pela empresa.

Caso os colaboradores se comprometam a atingir o objetivo traçado, serão beneficiados financeiramente (bonificação extra) pelo esforço exercido.

### **2.3.6 Perspectivas de Crescimento do Colaborador na Organização**

Maximiano (1997, p. 259) leciona que: “A perspectiva de crescimento que o colaborador possui consigo referente à organização é percebida e medida pela crença de que seu esforço produz multiplicada pelo valor atribuído ao resultado”.

A perspectiva de crescimento do colaborador em relação à organização é medida pela motivação que é evidenciada pela expectativa, sendo traduzida nas organizações como o esforço que o colaborador exerce na tarefa versus o valor atribuído ao resultado. Refere-se também quanto à perspectiva de crescimento do colaborador, como a cadeia de causas e efeitos que liga o esforço inicial ao resultado e recompensa final.

Dutra em sua obra “Administração de carreiras” (2006, p.33) descreve que: “As pessoas possuem perspectiva de crescimento de acordo com a sua idade”.

O funcionário que possui perspectiva de crescimento é visto pelos diretores e gestores das empresas como superiores em relação aos demais, pois a tendência é de que seu comprometimento seja maior, contribuindo assim para o alcance dos objetivos da organização.

### **2.3.7 Condições de Trabalho**

Para França e Arellano (2002, p. 296) “Para que se tenha qualidade de vida no trabalho é necessário que as organizações atendam a segmentos como: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia”.

As organizações que estiverem fundamentadas nesses segmentos poderão identificar dois movimentos na gestão de qualidade de vida no trabalho, sendo o individual que é caracterizado pelo aprofundamento da compreensão a respeito do estresse e das doenças relacionadas às condições do ambiente organizacional e o organizacional, visam à concretização do resultado obtido pela organização.

A contribuição do patrão para o bem-estar do operário pode ser variada. Na fábrica, ela desenvolve-se sobre questões de higiene e conforto: ar, luz, limpeza, refeitório. Fora da fábrica, aplica-se à moradia, à alimentação, à instrução e à educação. (FAYOL, 1990, p.56).

A empresa deve oferecer aos seus colaboradores boas condições de trabalho, pois estas promovem a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

A aplicação da metodologia permitiu a descrição dos métodos e técnicas que foram utilizados para o desenvolvimento deste trabalho e para criar uma análise sobre quais fatores extrínsecos podem contribuir com o aumento da satisfação dos colaboradores de uma empresa.

Segundo Marconi e Lakatos (2000) o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com segurança e economia, se permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando os erros e auxiliando nas decisões do cientista possibilitando na compreensão do processo de investigação.

Seguindo esta linha, Hegenber (apud LAKATOS, 2000, p. 44), diz que “método é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado”.

De acordo com Lakatos e Marconi (2004 apud JOLIVET, 1979, p. 71) entende-se que métodos “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado”.

Torna-se importante ressaltar uma definição referente ao termo pesquisa, assim sendo, as autoras Lakatos e Marconi (1991, p. 155) definem pesquisa como sendo: “[...] um procedimento formal, com método do pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

As pesquisas realizadas neste estudo foram de natureza bibliográfica e exploratória, desenvolvida com material já elaborado e publicado e se constitui de livros e artigos científicos que tratam dos principais fatores que podem aumentar a satisfação dos colaboradores. Destaca como vantagem principal a oportunidade de investigar ampla gama de fenômenos, de modo especial quando os dados a serem obtidos estão dispersos no espaço. (GIL, 2001).

Foi empregado o método de procedimento estatístico para análise através de dados, informações e experiências obtidas através da entrevista, que foram coletados por meio de um questionário e Furtados (2005, p. 40) cita que método de procedimento: “São as etapas em que a pesquisa se realizará”.

Este trabalho foi desenvolvido em uma das filiais da empresa, situada na cidade de Ituiutaba-Mg, que atua no segmento de vendas de caminhões e ônibus. Quando a empresa foi inaugurada tinha um pequeno número de colaboradores, e devido ao seu crescimento, hoje a empresa conta com vinte colaboradores, dois trabalham na área de vendas balcão, uma na área administrativa, um gerente pós vendas, um consultor técnico, um na ferramentaria, um no estoque, um líder de oficina e doze na área de mecânica.

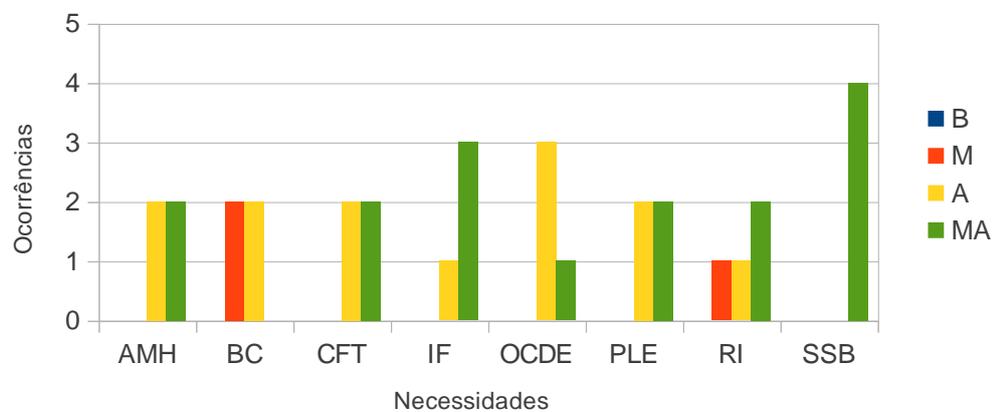
Para a realização da coleta de dados, foi aplicado um questionário semi estruturado aos vinte colaboradores da empresa, no mês de agosto de 2011, apenas quinze colaboradores responderam ao questionário, a fim de levantar quais fatores extrínsecos são mais relevantes para o aumento da satisfação e assim alimentar as discussões sobre o problema proposto. A seguir serão apresentados os dados e a discussão dos resultados.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

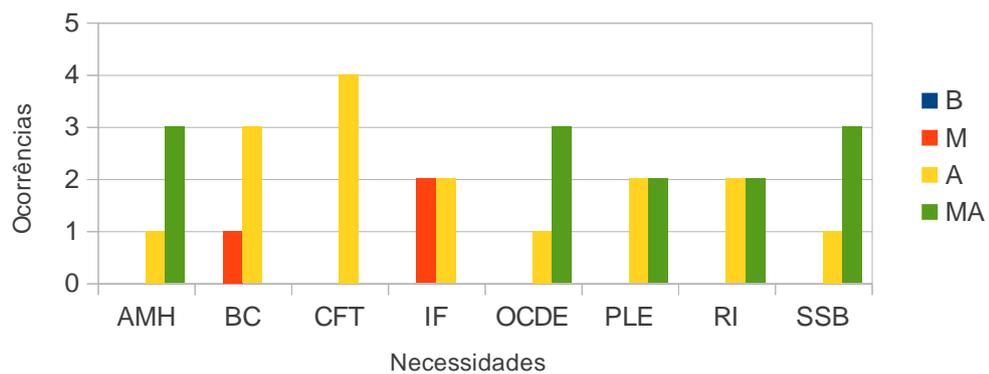
Este capítulo constitui-se na apresentação dos dados e na discussão dos resultados, a partir da visão dos colaboradores com relação aos principais fatores extrínsecos, ou seja, aqueles relacionados ao ambiente de trabalho, que podem contribuir com o aumento da satisfação dos colaboradores.

Necessidades		Grau de Relevância
AMH	Assistência Médico-Hospitalar	MA. Muito Alto
BC	Boa Comunicação	M. Médio
CFT	Condições Físicas de Trabalho	A. Alto
IF	Incentivos Financeiros	B. Baixo
OCDE	Oportunidade de Crescimento dentro da Empresa	
PLE	Participação nos Lucros da Empresa	
RI	Relações Interpessoais	
SSB	Salário Somado a Benefícios	

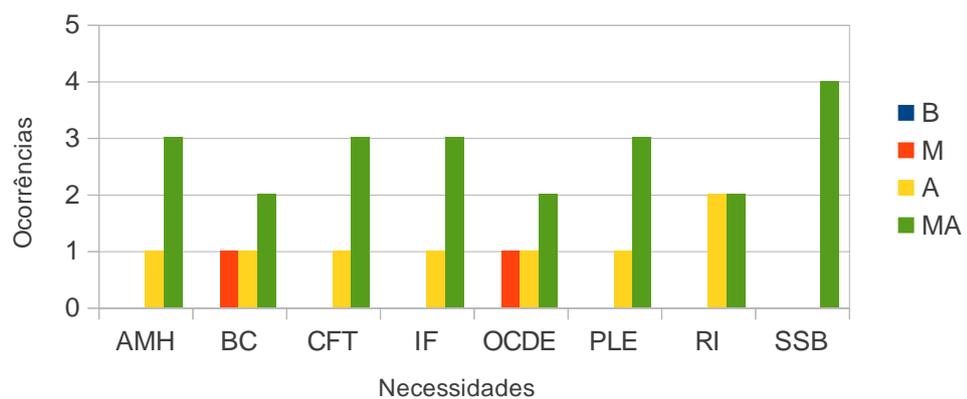
### Resultados dos Entrevistados com Faixa Etária entre 18 e 30 anos



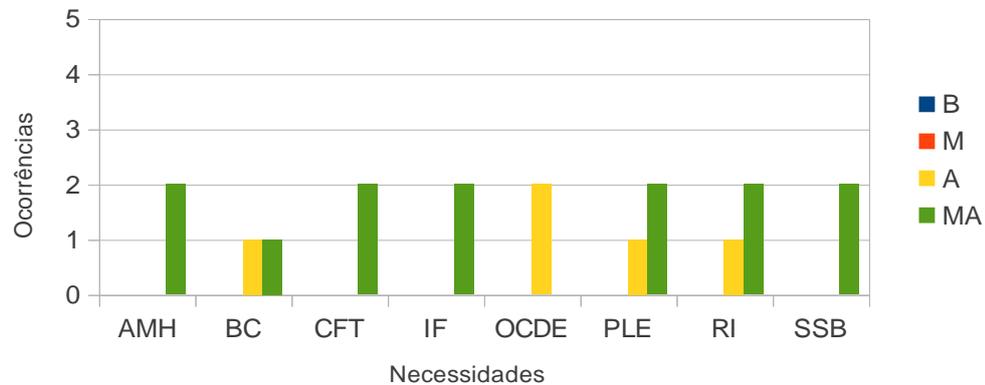
### Resultados dos Entrevistados com Faixa Etária entre 31 e 40 anos



### Resultados dos Entrevistados com Faixa Etária entre 41 e 50 anos



### Resultados dos Entrevistados com Faixa Etária acima de 50 anos



Antes de analisar os resultados obtidos, vale ressaltar que dentre os quinze funcionários que responderam ao questionário, apenas uma é do sexo feminino, com idade entre 31 a 40 anos, possui Pós-graduada, e casada. Com relação aos fatores extrínsecos que podem contribuir com o aumento da satisfação, a entrevistada atribuiu maior relevância para assistência médico-hospitalar, seguido do salário somado a benefícios e condições físicas de trabalho. Resultado que se deve devido ao fato da entrevistada ser casada e preocupar-se como bem estar da família.

A variável que recebeu maior grau de relevância foi o salário somado a benefícios, pois apenas um colaborador atribuiu grau alto, e o restante, ou seja, praticamente todos, atribuíram grau muito alto. Portanto fica claro que, dentre os principais fatores extrínsecos, que podem contribuir com o aumento da satisfação dos colaboradores, o salário somado a benefícios é o que mais aumenta a satisfação dos entrevistados.

As condições físicas de trabalho mostram-se bastante relevantes para aumentar o nível de satisfação dos colaboradores, pois, a maioria dos entrevistados atribuiu grau de relevância muito alto a esta variável, o que mostra que todos os trabalhadores sentem-se mais satisfeitos se trabalharem em local que ofereça boas condições físicas, independente da idade, da formação escolar e do estado civil.

Através dos incentivos financeiros, percebe-se que dos quinze colaboradores entrevistados, apenas cinco atribuíram grau de relevância alto e os demais, ou seja, os dez

restantes atribuíram grau de relevância muito alto. Percebe-se, portanto, que esta variável é uma das mais importantes para aumentar a satisfação dos colaboradores.

Mais uma vez, nota-se que, quando se refere a valores, todos os colaboradores atribuem grau de relevância alto e muito alto e isso fica claro com relação à participação nos lucros da empresa.

Percebe-se que a oportunidade de crescimento é mais valorizada pelos colaboradores mais jovens, uma vez que estes atribuíram maior grau de relevância do que os colaboradores mais idosos, este fato deve estar ligado à crença de que os mais jovens têm mais e melhores condições de sobressaírem no trabalho do que os mais idosos.

Com relação à assistência médico-hospitalar, percebe-se que é uma variável muito importante para aumentar a satisfação dos colaboradores, vez que todos atribuíram grau de relevância alto e muito alto, nota-se, portanto, que independe da faixa etária, do nível de escolaridade e do estado civil, todos se preocupam com a saúde.

A boa comunicação também é um fator que contribui com o aumento da satisfação dos colaboradores, porém, com menor intensidade que a assistência médico-hospitalar, uma vez que atribuíram a esta variável, grau de relevância médio, alto e muito alto. Vale ressaltar que os colaboradores que atribuíram grau muito alto encontram-se com idade acima de 31 anos, o que se verifica que os mais jovens dão maior importância à boa comunicação.

As relações interpessoais também contribuem com o aumento da satisfação dos colaboradores, porém em um nível mais baixo, pois, assim como a comunicação, alguns colaboradores atribuíram grau de relevância médio a esta variável.

Por meio dos questionários aplicados, através da entrevista feita com os colaboradores da empresa, objeto deste estudo, foi possível identificar, analisar e demonstrar quais são os principais fatores extrínsecos que podem aumentar a satisfação dos colaboradores da filial da empresa que atua no setor de vendas de caminhões e ônibus.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dos estudos e dos resultados obtidos, foi possível perceber que são inúmeros os fatores extrínsecos que podem aumentar a satisfação dos colaboradores da empresa, objeto deste estudo. Dentre os fatores levantados, destaca-se o salário somado a benefícios como o principal fator que aumenta a satisfação destes colaboradores, seguidos das condições físicas de trabalho e incentivos financeiros e relação interpessoal.

Torna-se, portanto, fundamental que a empresa compreenda que colaboradores satisfeitos são sinônimos de alta produtividade, baixa rotatividade e reduzido número de afastamentos. Assim sendo, a empresa deve criar meios para aumentar a satisfação de seus colaboradores, com vistas à melhoria da produtividade.

É importante ressaltar que a empresa, objeto deste estudo, está aberta às mudanças, nesse sentido, as recomendações feitas são justamente relacionadas aos estímulos que podem ser oferecidos aos colaboradores para um aumento da satisfação de todos. Recomenda-se à empresa que faça uma pesquisa de mercado em relação ao piso salarial e se estiver abaixo do mercado, adotar uma política de reajuste salarial, pode fazer a diferença.

No que se refere às condições físicas de trabalho, para que os colaboradores se sintam satisfeitos é necessário que a empresa faça investimento na segurança do trabalhador, inclusive reforçar os equipamentos de segurança individual, pois a falta de segurança torna-se dificultosa a prestação de serviço com qualidade, uma vez que o colaborador teme por sua segurança e assim não executa o serviço.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A.P.M.; SARTORI, C.R.; DITZEL, F. de P. F.; LEITE, L.S.N.; PILATTI, L.A. **A influência do tempo de serviço no clima organizacional de uma empresa: o caso de uma empresa de médio porte do setor agroindustrial.** In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP. Porto Alegre: CD-ROM, 2005.

BERNARDES, Cyro e MARCONDES, Reinaldo C. **Teoria geral da administração.** 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CAMARA, Pedro. **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos.** Lisboa, Publicações D.Quixote, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento Humano no trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1992.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

FINEMAN, S. **Emoção e o processo de organizar.** In: CLEGG, S. R., HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções.** São Paulo: Atlas, 2001.

FURTADO, Wilter. **Orientação do Estágio Supervisionado: Orientação para sua realização e elaboração dos relatórios.** Ituiutaba: FTM, 2005

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Ática, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, método científicos, teoria, hipótese e variáveis, metodologia jurídica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Pietry Jr. **Administração: conceitos e aplicações**. Trad. Auripebo Berrance Simões. 1ª. ed. São Paulo: Harbra. 1986.

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

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira, 2002.

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

SANTAELLA, Lúcia. **Comunicação e Pesquisa: Projetos para Mestrado e Doutorado**. São Paulo, Hacker Editores, 2001.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da administração**. São Paulo: Pioneira, 2004.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

## APÊNDICE

## QUESTIONÁRIO

### **FATORES EXTRÍNSECOS QUE PODEM CONTRIBUIR COM O AUMENTO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES; CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE CAMINHÕES E ÔNIBUS.**

Caro (a) entrevistado (a),

Esta entrevista servirá para instruir o trabalho para aprovação nas Atividades do estágio II – do curso de Administração da Faculdade Triângulo Mineiro – FTM, orientado por Kamelly Do Amaral Silva, da aluna Merciene Bruna de Lima.

O objetivo consiste em verificar quais são os principais fatores extrínsecos, ou seja, aqueles relacionados ao ambiente de trabalho, que podem contribuir com o aumento da satisfação dos colaboradores de uma concessionária de caminhões e ônibus.

Sua participação é de extrema importância e desde já quero registrar o mais sincero agradecimento por sua colaboração.

Instruções: Marque apenas uma alternativa nas questões de 1 a 6.

1. Sexo:

( ) Feminino

( ) Masculino

2. Idade

( ) De 18 a 30 anos

( ) De 31 a 40 anos

( ) De 41 a 50 anos

( ) Acima de 50 anos.

3. Estado civil:

- Solteiro
- Casado
- Viúvo
- Outros.

4. Grau de Escolaridade:

- 1º Grau
- 2º Grau
- 3º grau
- Pós-graduação.

5- Há quanto tempo trabalha na empresa?

- Menos de 1 ano
- De 1 ano a 2 anos
- Acima de 2 anos a 5 anos
- Acima de 5 anos.

6 - Sua renda mensal varia em:

- R\$510,00 a R\$1.020,00
- R\$1.021 a R\$1.530,00
- R\$1.531,00 a R\$2.040, 00
- Acima de R\$2.040,00

A questão número 7 está relacionada aos fatores extrínsecos que podem contribuir com o aumento da satisfação dos colaboradores da empresa. Enumere de 1 a 5, sendo 1 para alternativa menos relevante até 5 para a alternativa mais relevante.

7- Em sua opinião, quais fatores extrínsecos, ou seja, aqueles relacionados com o ambiente de trabalho, você considera mais relevante para aumentar a sua satisfação no trabalho que realiza na empresa?

- Boa comunicação;
- Condições físicas de trabalho, ou seja, local de trabalho seguro, higiênico e agradável;
- Salário somado a benefícios, pago pela empresa;

- ( ) Incentivos financeiros;
- ( ) Relações interpessoais, ou seja , bom relacionamento com os colegas de trabalho e gestores.
- ( ) Assistência médico-hospitalar e odontologica mediante convênio;
- ( ) Oportunidades de crescimento dentro da empresa;
- ( ) Participação nos lucros da empresa.