

A importância do setor de RH

Clima organizacional e motivação

Amanda Raquel Pereira Leal*

RESUMO

Este artigo foi realizado para diagnosticar o clima organizacional e motivação dos funcionários de uma empresa do Norte de Minas, que, apesar de sua autorização, se manterá anônima. A empresa atua há 14 anos, possui 110 funcionários divididos entre quatro setores. A pesquisa deve-se à ausência do setor de Recursos Humanos. É possível que uma empresa de grande porte consiga manter seus funcionários motivados e satisfeitos sem qualquer atuação deste setor? Respondemos esta questão através de coleta de dados, questionários anônimos aplicados a uma amostragem de 18% dos funcionários lotados da empresa. Durante a aplicação dos questionários, observou-se todo o universo em que os colaboradores desenvolvem suas funções, enriquecendo a pesquisa de maneira a melhorar a análise dos dados e sugestão de plano de ação.

Palavras-chave: clima organizacional, motivação, ausência, importância, Recursos Humanos.

The importance of HR

Organizational climate and motivation

ABSTRACT

This article was performed to diagnose the organizational climate and motivation of the employees of a company North Mine, which, despite its authorization will remain anonymous. The company has been operating for 14 years, has 110 employees divided into four sectors. The research is due to the absence of the Human Resources department. It is possible that a large company can keep employees motivated and satisfied without any performance of this industry? We answer this question through data collection, anonymous questionnaires applied to a sample of 18% of the company's employees crowded. During the questionnaires, it was observed throughout the universe in which employees perform their functions, enriching research in order to improve data analysis and suggested action plan.

Keywords: organizational climate, motivation, absence, amount, Human Resources.

INTRODUÇÃO

O tema abordado nesse artigo, *clima organizacional e motivacional*, gera muita inquietação, uma vez que está continuamente em discussão no meio acadêmico e fora dele. Neste trabalho pretende-se abordar como ponto de partida a necessidade do departamento de Recursos Humanos nas empresas. Nesse contexto, o objetivo será identificar qual o nível motivacional dos funcionários de uma empresa do segmento de comércio varejista de grande porte atuando há 14 anos no Norte de Minas, e que não possui departameto RH.

É importante tentar compreender a forma como os funcionários são atingidos por esta deficiência da empresa, visto que fatores como o medo ou talvez o mero comodismo, deixam cada vez mais contido o sentimento de reivindicação de melhorias por parte dos colaboradores à empresa.

Partindo desse pressuposto, procurou-se analisar a organização com o seu ambiente, o conjunto de condições que caracterizam a motivação, o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização para proporcionar o crescimento e desenvolvimento das pessoas, visando a satisfação e eficácia no trabalho através de estratégias e ações, além de melhorar o relacionamento entre empresa e colaboradores, buscando superar inclusive expectativas de ambas as partes sob as tarefas pré-estabelecidas .

Para que se possa demonstrar os contraditórios dados sobre a situação da empresa pesquisada, tomando como fato notícia publicada no jornal Estado de Minas, a qual relata que a empresa em questão esta investindo cerca de 40 milhões em seu empreendimento, “de acordo com os empreendedores, o centro varejista gera hoje cerca de 2.500 empregos indiretos e, com a ampliação, deverá pular para 4.500 postos de trabalhos ocupado”.

Assim, podemos indagar sobre uma possível negligência dos empreendedores, uma vez que, investem demasiadamente na expansão do negócio, porém não destinam ínfimos recursos necessários à criação do departamento de Recursos Humanos, assim como deixam a mercê outros quesitos fundamentais a serem desenvolvidos dentro de uma empresa sólida, são eles: a implantação de um espaço de lazer, inserção de um plano de saúde, auxílio cesta básica, política de cargos e salários, entre outros.

REFERENCIAL TEÓRICO

Dada a posição assumida pelo Consultor Empresarial Cícero C Nunes, o estudo do Clima Organizacional é adotado visando obter percepções sobre a realidade organizacional e a partir desta realizar mudanças e melhorias qualitativas que recaiam diretamente sobre a organização e seus colaboradores. A pesquisa de Clima Organizacional é uma análise sobre a situação atual da empresa, podendo seu resultado estar condicionado a momentos atípicos, positivos ou negativos.

Segundo Chiavenato (1997), o Clima Organizacional está interligado à motivação das pessoas que compõem a organização. Dessa forma, quanto maior a motivação das pessoas, maior o nível do Clima Organizacional, e quanto menor o clima, menor a motivação. Diz ainda que a apuração do nível em que se encontra o Clima Organizacional da empresa é de suma importância para a administração de pessoas dentro das organizações. O departamento de RH de uma empresa é o que liga a diretoria e seus funcionários. Esse departamento tem como principais funções: recrutamento, estruturação, treinamentos, instrução, capacitação, qualificação, entre outras. Sendo assim, qual o nível motivacional dos funcionários de uma empresa que não possui departamento de RH?

Chiavenato (2005) define três elementos fundamentais para a motivação: objetivos organizacionais, esforço e necessidades individuais. A motivação está ligada à satisfação, o funcionário satisfeito se empenha plenamente em sua função. Porém, a motivação não é algo que acontece de um dia para o outro, e sim um processo. Motivação é consequência, não causa. Devendo a empresa instigar a motivação em seus funcionários.

De acordo com Skinner, cientista comportamental do campo da psicologia, “o trabalhador que experimenta o sucesso após assumir uma atitude tende a repetir aquela atitude, na espera de um novo sucesso. Resumindo, um comportamento reconhecido tende a ser repetido”.

O indivíduo que não sente suas necessidades reconhecidas e trabalha exclusivamente pelo dinheiro, sendo esse insuficiente para sustentar-se, sem outra motivação e qualidade de vida, tende a ser frustrado e não aplica todo seu potencial no exercício de sua função.

Herzberg, foi quem mais enfatizou a importância da motivação no trabalho. Na Teoria dos Dois Fatores defende a ideia de que há dois tipos de fatores no campo motivacional, sendo eles os que causam, predominantemente, satisfação e os que causam, predominante, insatisfação.

“Os primeiros fatores, segundo Herzberg, causam satisfação ou motivação, mas a sua

falta não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação: observa-se apenas nenhuma satisfação presente. São os 'fatores motivadores'. (...) No segundo grupo encontram-se os 'fatores higiênicos' (...): são aqueles que não motivam. Sua presença não necessariamente causa satisfação no trabalho, enquanto sua ausência causa insatisfação'. (MARRAS, Jean Pierre, 2007, p.35-36)

Na perspectiva de Herzberg, baixos salários e condições físicas inadequadas não desmotivam, mas geram insatisfação. Contudo, o fator que impulsiona a produtividade são as chances de reconhecimento e estima no ambiente de trabalho. Nesse sentido, um funcionário que sente apatia pela liderança ou desacredita da possibilidade de crescimento na empresa, ou seu potencial funcional na mesma, sente-se desmotivado.

Segundo a Teoria de Maslow os indivíduos possuem necessidades distintas, que podem ser separadas em categorias hierarquizadas. Sendo essas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de status e autoestima e de auto realização. Todas as pessoas possuem necessidades, com variáveis intrínsecas e intensidade distinta. A todo tempo tentam satisfazer essas necessidades. A motivação é o que impulsiona as pessoas a buscarem satisfação, todavia, ao satisfazer as necessidades, acaba a motivação.

Para Paiva (2007) um bom líder é aquele que conhece bem sua equipe, pois, dessa forma saberá identificar quais são as necessidades individuais e aplicar os meios de motivação adequados.

Marras (2007) diz, “a própria empresa é responsável por uma boa liderança”, ou seja, é papel da administração de recursos humanos implantar programas de desenvolvimento gerencial.

Existem interesses antagônicos entre o que deseja o funcionário e o que a empresa pretende oferecer. O interesse pessoal do funcionário, prioritariamente, é vender sua força de trabalho em troca de remuneração e segurança (salário, benefícios, estabilidade etc.) a empresa entretanto, visa produtividade, qualidade, satisfação do cliente e lucratividade em primeiro lugar. Nesse sentido, é necessário e papel da empresa a realização de um treinamento introdutório, que fale sobre comportamentos, valores, sistema de liderança, política de cargos e salários, a fim de que não crie expectativas desnecessárias entre as partes.

“Nem sempre um bom administrador é um bom líder”. Segundo o sistema de administração de Likert existem quatro tipos de líderes, podendo ser :

“Sistema 1- Autoritário e Coercitivo: é um sistema autocrático e forte, coercitivo e arbitrário, que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É o sistema mais duro e fechado. Sistema 2 -Autoritário e Benevolente: é um sistema administrativo autoritário que constitui uma variação atenuada do Sistema 1. No fundo é um Sistema 1 mais condescendente e menos rígido. Sistema 3 – Consultivo: é um

sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo, como nos dois sistemas anteriores. Representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional. Sistema 4 – Participativo: é um sistema administrativo democrático por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas”¹.

A teoria Behaviorista (teoria do comportamento) segundo Mc Gregor, visa demonstrar a variedade nos estilos de administração, está fortemente condicionada pela forma como os administradores direcionam seus funcionários e como a gestão interfere no comportamento desses últimos. Nesse sentido, a forma de administrar molda não somente a maneira de conduzir pessoas, como também a divisão do trabalho, planejamento, organização, etc. Mc Gregor preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar, que denominou de Teoria X e Teoria Y.

“Um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidade, e é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança. Um trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados; é alguém criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas”. (MARRAS, Jean Pierre, 2007, p. 35)

Na abordagem de Davel e Vergana (2008) sobre o tema organização e subjetividade, percebe-se que “a subjetividade é considerada a partir de representações do indivíduo, subtraindo-se o Eu em benefício de uma concepção limitada da ação ou de uma concepção determinada da organização”.

A subjetividade torna-se presente nas organizações por meio das pessoas que a integram, está presente nos valores, hábitos e atitudes. Torna-se importante olhar a subjetividade atentando sobre a preocupação com os colaboradores, visando identificar o nível motivacional, conflitos e interesses, em prol da maior satisfação de ambas as partes.

É importante ressaltar também sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT). Para Davis e Newstrom (1996) a proposta “básica é desenvolver ambientes de trabalho que sejam tão bons para as pessoas como para a saúde econômica da organização”.

A QVT produz um ambiente de trabalho mais humanizado. Seu objetivo é servir tanto às aspirações mais altas dos trabalhadores quanto às suas necessidades mais básicas. (...) A ideia é que os trabalhadores são recursos humanos que têm que ser desenvolvidos e não simplesmente usados. Além disso, o trabalho não deve ter condições excessivamente negativas, nem submeter os trabalhadores a tensões indevidas, tampouco prejudicar ou degradar sua humanidade e nem ser arriscado ou indevidamente perigoso. Ele deve, sim, construir – ou pelo menos não prejudicar – a capacidade de os trabalhadores desempenharem outros papéis, como o de cidadão, marido e pai, ou seja, é preciso que o trabalho contribua para o desenvolvimento

social em geral. (DAVIS, Keith; NEWSTROM, Jhon W, 1996, p.148)

A qualidade de vida no trabalho reflete sobre os fatores emocionais quando, por exemplo, um pai de família que trabalha 12 horas por dia esperando exclusivamente o salário ao final do mês, e ao receber percebe a dificuldade em sustentar sua família, sente-se imobilizado e acaba buscando por fugir da realidade através de vícios, agressividade, depressão, sendo essa última a maior causa do afastamento do trabalho no Brasil. Além daqueles que apesar de todas as dificuldades buscam maneiras alternativas de trabalho para suprir aquilo que o emprego formal não consegue. Todos estes fatores, além de serem indicadores sociais no geral brasileiro, foram observados durante a pesquisa de campo, onde 60% dos entrevistados afirmaram estar insatisfeitos com o salário e condições de trabalho.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

MAPEAMENTO DO PERFIL

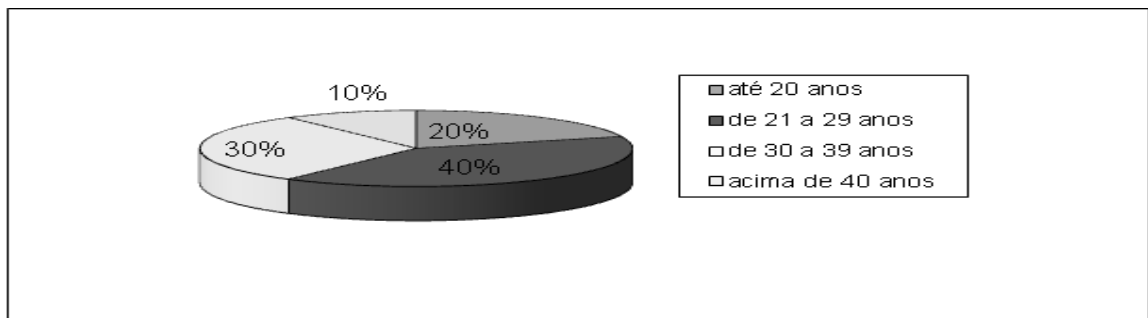
Este relatório será iniciado com a exibição dos dados preliminares (que tratam do perfil dos servidores pesquisados), seguidos da análise dos fatores da Imagem da Empresa, Relacionamentos dentro da Empresa, Condições de Trabalho e Expectativas. Logo, exame de uma questão aberta, com posterior apresentação de uma proposta de Plano de Ação, como contribuição ao processo de melhoria do clima organizacional no âmbito desta empresa.

A metodologia utilizada foi de coleta de dados, eventual observação dos fatos e questionário anônimo cujo universo de pesquisa foi uma empresa de comércio varejista de grande porte que funciona há 14 anos no Norte de Minas.

Foram aplicados 20 questionários, representando 18% dos colaboradores lotados da empresa, visando demonstrar e verificar o clima organizacional e o nível motivacional dos funcionários.

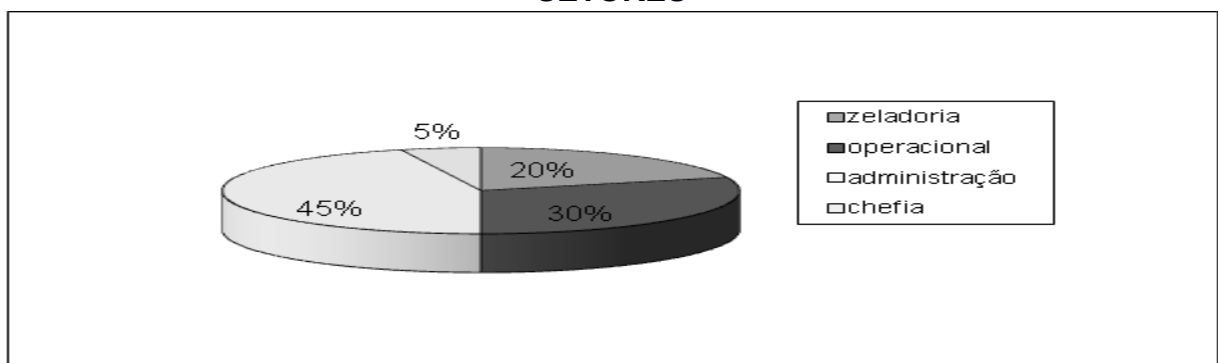
Sobre o perfil dos indivíduos entrevistados, busca-se dar base à possível implementação das ações que podem vir a ser executadas em função do resultado da análise dos dados.

IDADE



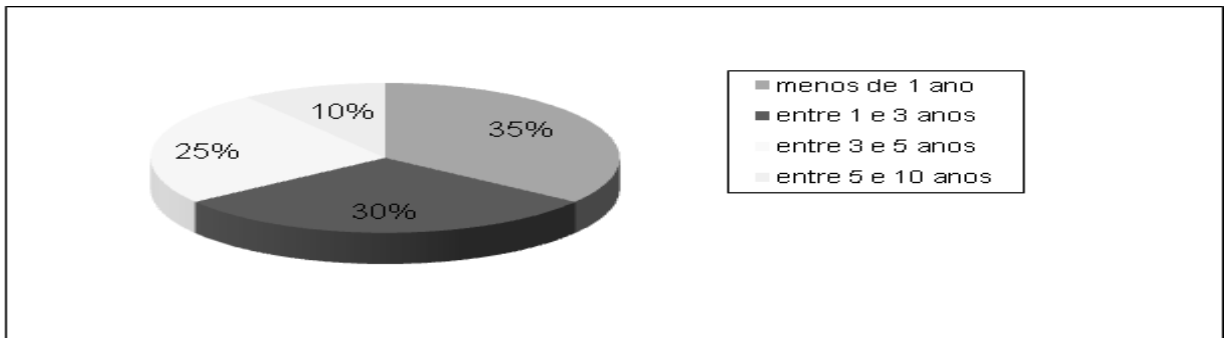
A maioria dos entrevistados (40%) encontra-se entre 21 e 29 anos, característica marcante de cargos que exigem esforço físico, seguidos por aqueles entre 30 e 39 anos (30%) e com até 20 anos (20%). Apenas 10% têm mais de 40 anos. Observa-se que grau de maturidade emocional e profissional dos servidores em questão ainda está em desenvolvimento, tornando essencial a atuação da empresa como auxiliar nesta questão.

SETORES



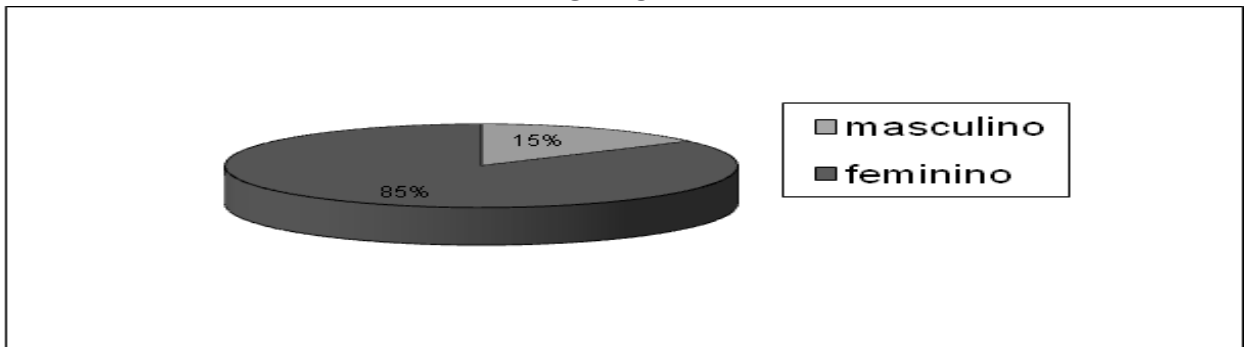
Observa-se que 45% dos funcionários entrevistados exercem funções administrativas. Em seguida, com 30%, está o Operacional e a Zeladoria, com 20% do total. Denota-se, pois, que somente 5% do universo pesquisado atua na chefia, o que mostra a liderança como insuficiente diante de tantos outros setores.

TEMPO DE EMPRESA



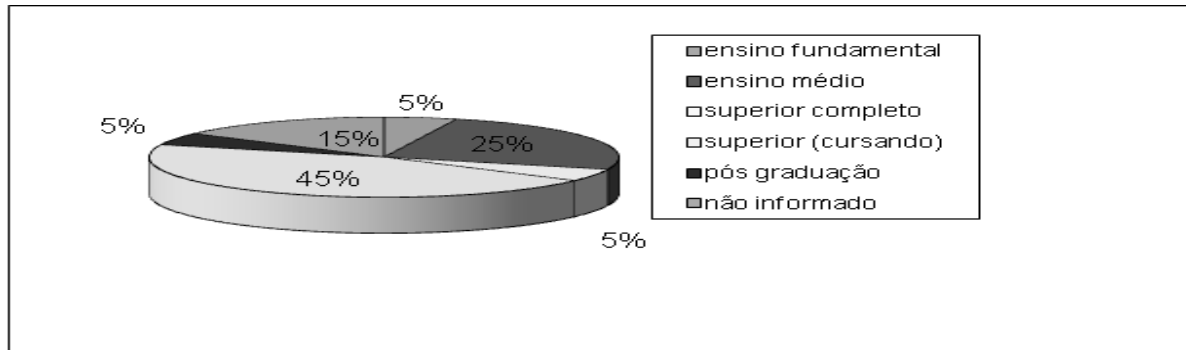
No quadro acima, verifica-se que 30% dos pesquisados têm entre 1 e 3 anos de empresa, enquanto 25% estão na faixa de 3 e 5 anos e 10% com mais de 5 anos. Verifica-se que a organização tem um elevado fluxo de rotatividade de funcionários, levando a interpretação de uma provável deficiência no processo de recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores, uma vez que a maioria dos entrevistados (35%) está a menos de um ano na empresa. Isso indica que deve haver uma preocupação sobre a criação de um setor de Recursos Humanos, responsável pelos itens que indicam deficiência.

SEXO



A grande maioria dos funcionários é do sexo feminino (85%), tanto como mostra no quadro acima, como na observação dos fatos durante a pesquisa de campo e aplicação dos questionários. Apenas 15% dos entrevistados é do sexo masculino, mostrando grande predominância de mulheres na empresa.

ESCOLARIDADE



É interessante observar que os funcionários mostram-se interessados em melhorias e especialização, já que 45% está cursando superior, onde encontram-se muitos estagiários. Não há concentração nas demais opções de resposta, 5% possuem apenas o fundamental, com a mesma parcela estão os pós graduados (5%) e com superior completo (5%), ressaltando a desigualdade entre os setores. Dos que possuem ensino médio estão 25% e o restante (15%) não informado.

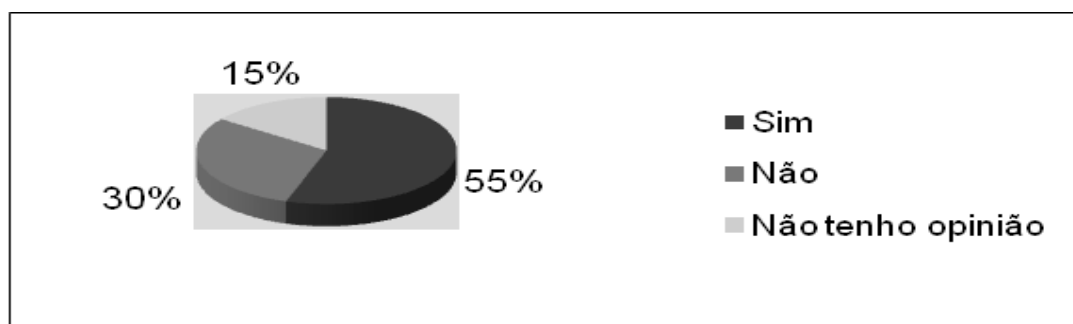
RESULTADO E ANÁLISE DOS FATORES

A apresentação e análise dos dados a seguir segue representados por gráficos com percentuais exatos dos funcionários entrevistados, e não contemplarão todos os itens do questionário, considerando apenas aqueles que mais se aproximaram da realidade pesquisada e que podem representar a síntese de cada fator.

FATOR 1 - IMAGEM DA EMPRESA

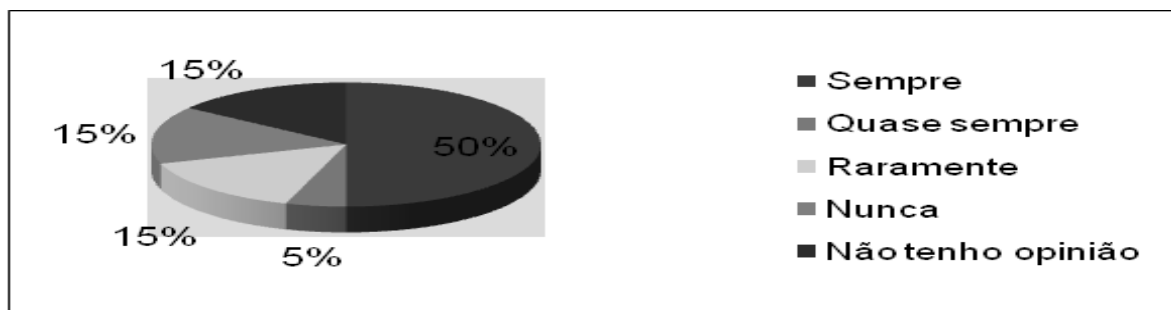
Das 4 questões aplicadas sobre este fator, 2 foram analisadas, por apresentarem maior expressão ao tema proposto a respeito do sentimento dos funcionários em relação à empresa, ou seja, a imagem que elas têm e conseqüentemente que levam adiante.

31. Considero a empresa um bom lugar para trabalhar.



Estes percentuais mostram-se relevantes, pois, apesar de apresentar a maioria (55%) aqueles que consideram a empresa um bom lugar para trabalhar, 30% não concordam, tornando preocupante o nível de satisfação dos funcionários em relação ao orgulho de pertencer a empresa e levar seu nome e missão. Também é representativo aqueles que não expressaram opinião (15%), apresentando tendência para o negativo.

33. Considero a empresa ética com seus funcionários/clientes/ parceiros.



Os percentuais mostram a importância dada pelos funcionários quanto à ética no ambiente de trabalho. Os entrevistados mostram-se divididos entre quase sempre (15%), raramente (15%) e nunca (15%), o que aponta defeitos na comunicação interna, pois metade dos entrevistados (50%) afirma existir sempre ética na empresa. Os que não expressaram opinião (5%) não tornaram-se relevantes.

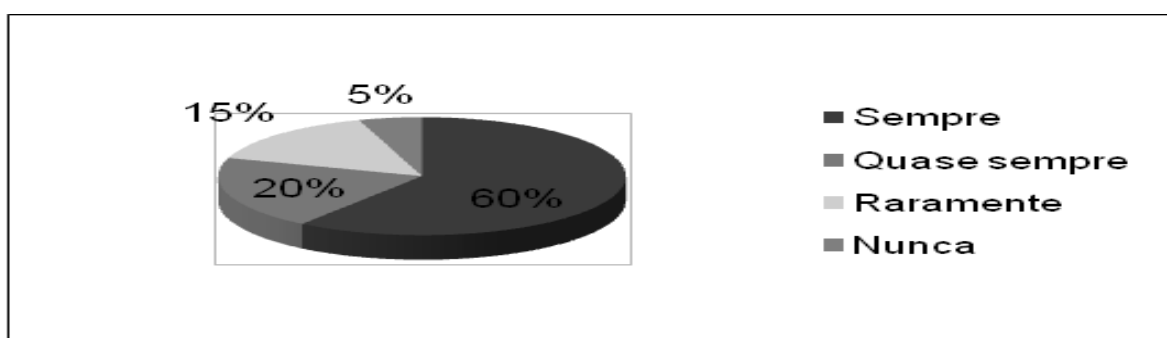
Conclui-se, portanto, que no Fator 1 – Imagem da empresa, as respostas apontam para uma avaliação negativa, onde sugerem que a política de ética não é bem compreendida, caracterizada por respostas diluídas entre as alternativas que sugerem dúvida ou negatividade. Logo, sendo este um fator que demonstra o sentimento dos funcionários em relação a pertencer à empresa e sua ética, deve utilizar-se de tal resultado

para trabalhar a comunicação interna (podendo ser visual, com a devida clareza para entendimento de todo o quadro funcional) e a satisfação dos funcionários, (como benefícios que motivem e provoquem sentimento de bem-estar no ambiente de trabalho).

FATOR 2 – RELACIONAMENTOS DENTRO DA EMPRESA

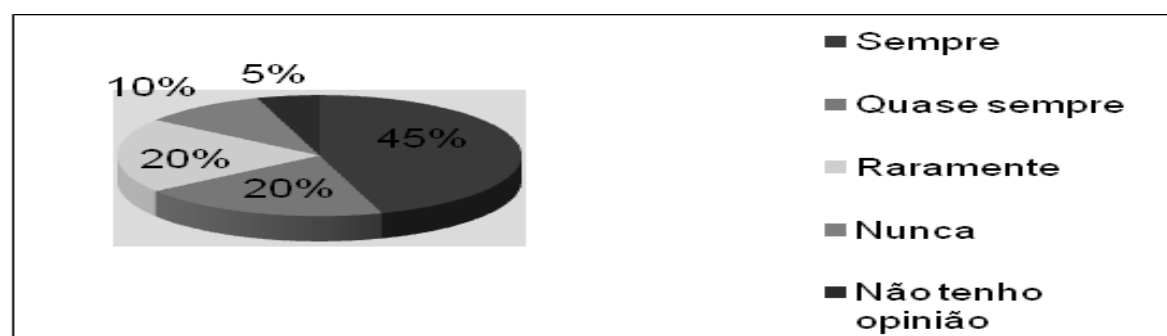
2.1-RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA

16.Me sinto respeitado pelo meu chefe/gestor/gerente.



A maioria sente-se respeitada pelos superiores, pois 60% afirmaram sempre e 20% quase sempre ser respeitado. O nível de insatisfação pode ser considerado baixo, pois apenas 5% nunca se sentem respeitados e 15% raramente. Apesar da maioria massante afirmar, na questão sobre respeitar os gestores, que respeitam sempre, apontando sinais de submissão.

19.O meu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança.



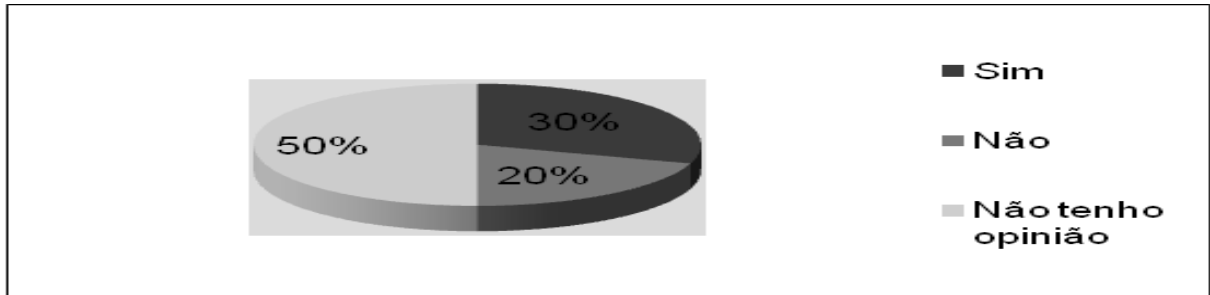
Os funcionários manifestaram uma inclinação de aprovação ao estilo de gestão, uma vez que 45% concordaram que os líderes sempre aceitam sugestões, e 20% quase sempre. 10% afirmam que o líder define sozinho a atuação da equipe, sem ouvir opiniões.

Convém ressaltar, entretanto, que 20% raramente sentem-se ouvidos.

Concluindo, as questões apontam um bom nível de aceitação do estilo de gerenciamento.

2.2-RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

20.Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa.

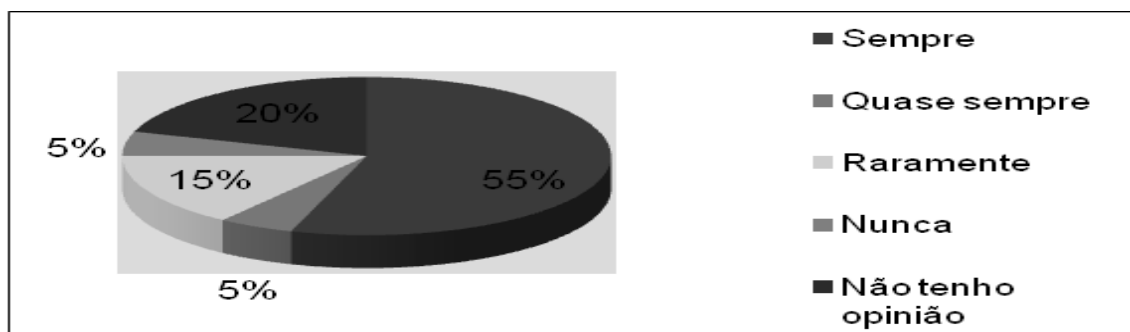


Metade dos entrevistados (50%) apontou indiferença para a premissa acima. Tal resultado parece revelar um índice duvidoso de cooperação entre os setores, fator importante e que predispõe ao bom relacionamento entre os que as compõem, já que 30% afirmam existir cooperação e 20% discordaram.

É preciso buscar trabalhar de forma cooperativa, independente do setor que o funcionário pertence, uma vez que a colaboração predispõe ao bom relacionamento entre os que as compõem.

2.3-TRABALHO EM EQUIPE

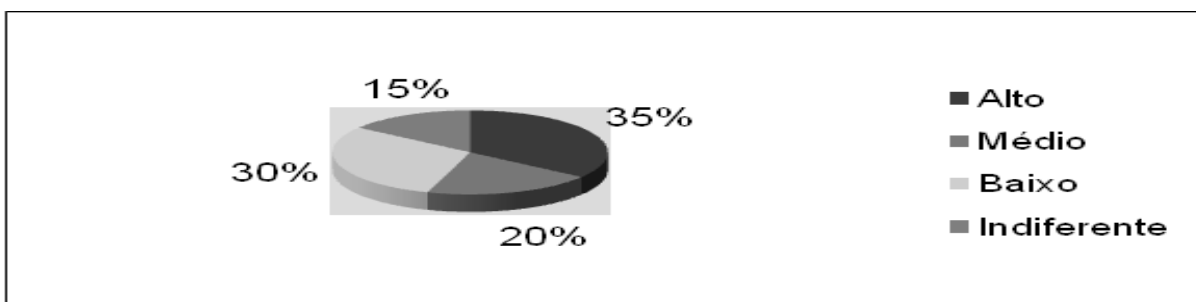
35.A empresa estimula o trabalho em equipe.



A maioria dos entrevistados expôs concordância significativa, 75%, somando-se os 55% que concordam sempre ser estimulados ao trabalho em equipe e os 20% que

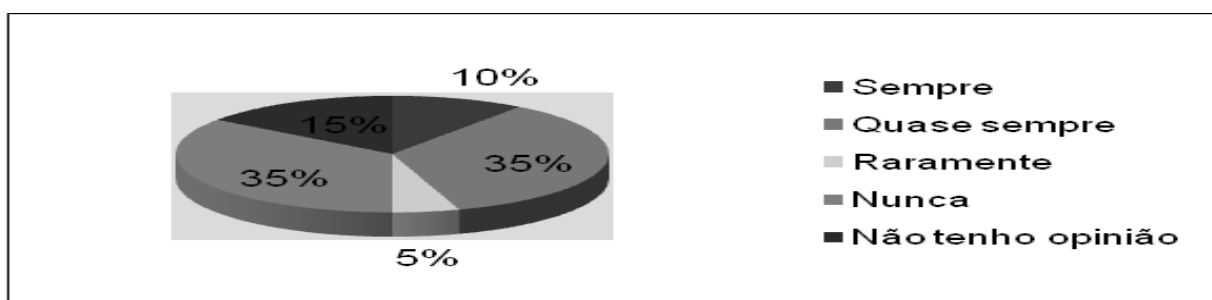
concordam quase sempre. Vale salientar, ainda, que 15% dos mesmos afirmam raramente receber esse incentivo e 5% nunca o receberam, somados, resultam na mesma porcentagem apresentada por aqueles que preferiram não expressar opinião, podendo ser entendido como a falta de incentivo ao trabalho em equipe. Novamente, aparecem indícios da necessidade de um melhor gerenciamento, para o aprimoramento do desempenho das equipes de trabalho.

37. O meu nível de motivação para trabalhar é:



Embora a maioria dos pesquisados tenha feito uma avaliação positiva do modelo de gestão, quando indagados sobre sua motivação para trabalhar, as opiniões dividiram-se entre os índices de concordância e discordância, havendo uma tendência, um pouco superior, para a segunda. Isto porque, 35% consideram sua motivação alta e 20% a consideram média, têm-se positivamente 55% das respostas, porém, os que a consideram baixa(30%) e indiferente (15%) perfazem 45% das mesmas. Tal resultado parece indicar a necessidade a melhoria da qualidade de vida na empresa, para que os servidores sintam-se mais motivados no desempenho de suas tarefas laborais.

38.A empresa realiza projetos voltados para a responsabilidade social.



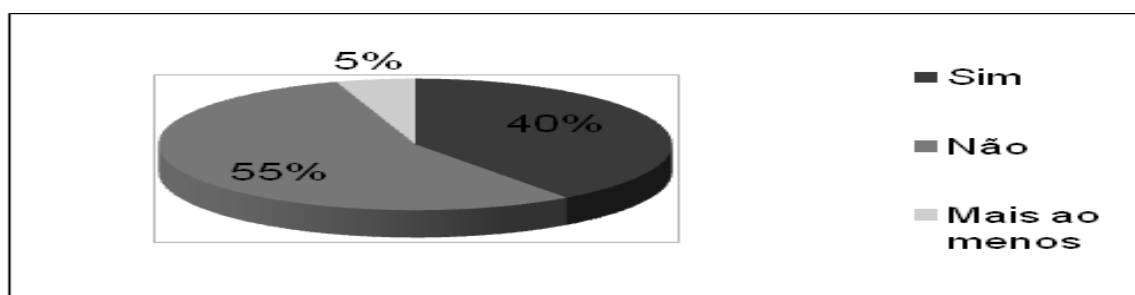
Os resultados mostram que a maioria dos entrevistados discordam da afirmativa. Somando-se as alternativas dos que dizem sempre haver este tipo de ação (10%) e que dizem quase sempre (35%), mostra que menos da metade reconhecem os projetos de responsabilidade social. Entretanto, 35% afirmam nunca existir este tipo de projeto na empresa, e 5% afirmaram existir raramente, soma que quase constitui a soma dos que afirmaram positivamente. É importante ressaltar que 15% não opinaram, o que orienta indiferença dos funcionários, no que diz respeito à trabalhos na área humana.

Na conclusão do Fator 2 – Relacionamentos dentro da empresa, constatou-se que o relacionamento entre colaboradores e chefia é bom, apesar da inexistência de política/setor de Recursos Humanos, sendo este essencial, já que é responsável exclusivamente pelas pessoas. Estas devem ser a principal preocupação da empresa, recebendo o devido reconhecimento, o que gera retorno imediato, pois o funcionário se motiva e trabalha com seu melhor desempenho e agrega suas missões às da empresa. É preciso criar uma tendência para implantação de RH e aceitação a níveis satisfatórios dessa política pelos funcionários. Este fator torna-se de extrema importância, sendo este o motivo que impulsionou esta pesquisa.

FATOR 3 -CONDIÇÕES DE TRABALHO E EXPECTATIVAS

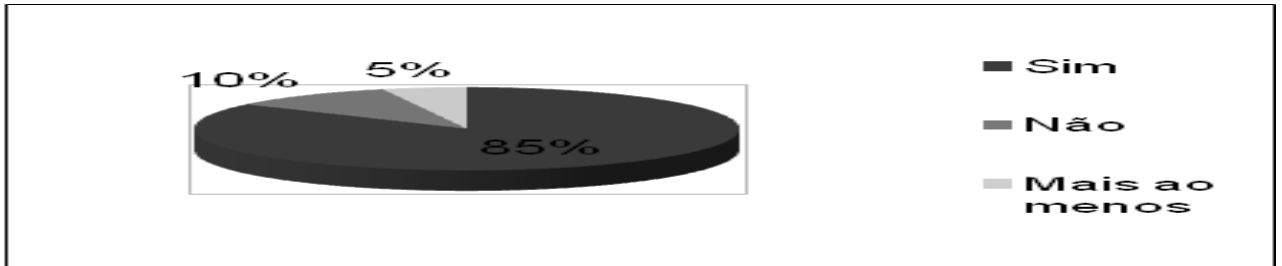
3.1-CARREIRA / REMUNERAÇÃO

12.Acredito na oportunidade de crescimento em minha carreira.



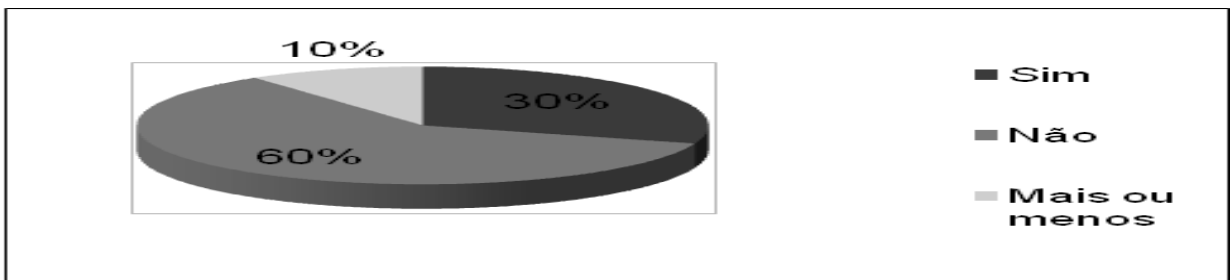
A maioria dos funcionários discorda da oportunidade de crescimento, sendo que 55% não acredita na afirmação e 5% cogitam esta possibilidade sem certeza. De outro lado, existem aqueles que acreditam (40%) e motivam-se através desta expectativa.

13.Me sinto apto para assumir maiores ou mais responsabilidades.



Este item mostra que os entrevistados confiam em seu nível de competência e capacidade, categorias que dão suporte para a motivação dos empregados em uma organização, apesar de não serem determinantes da mesma. 85% dos entrevistados afirmam se sentir aptos para assumir maiores responsabilidades.

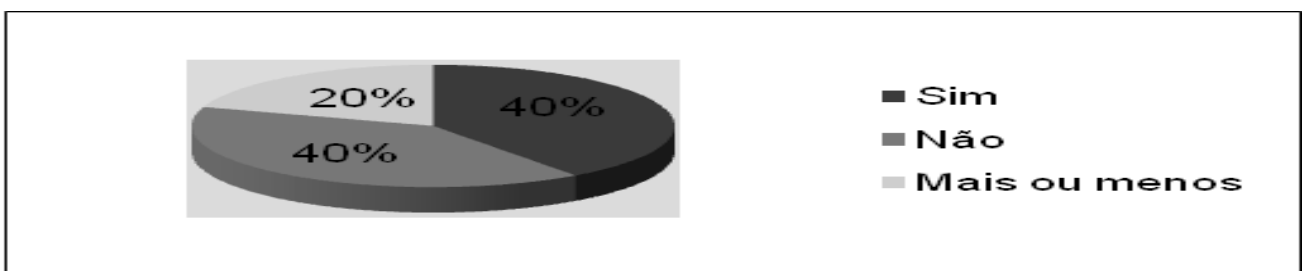
10. Considero a minha remuneração adequada ao trabalho que faço.



Esse é um aspecto relevante a ser considerado, sobretudo pela expressividade de seu resultado, pois 70% dos servidores (60% que discordam somados aos 10% que concordaram parcialmente) discordam da assertiva. Apenas 30%, do total pesquisado concorda que recebe remuneração adequada em relação às funções que exerce.

3.2-TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

25.Recebi o devido treinamento para a execução de meu cargo.

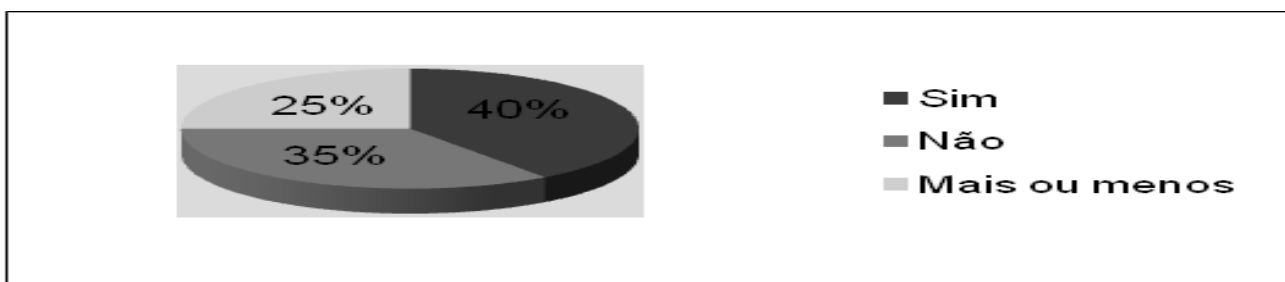


As respostas ficaram divididas entre concordância e discordância

para a afirmativa em pauta. 40% dos servidores percebem que há investimento, e a mesma quantidade afirma não receber treinamento algum. Cabe salientar, ainda, que 20% dos entrevistados não souberam ao certo se haviam recebido o devido treinamento, revelando a necessidade de um incremento nessa área.

3.3-ESTABILIDADE NO EMPREGO

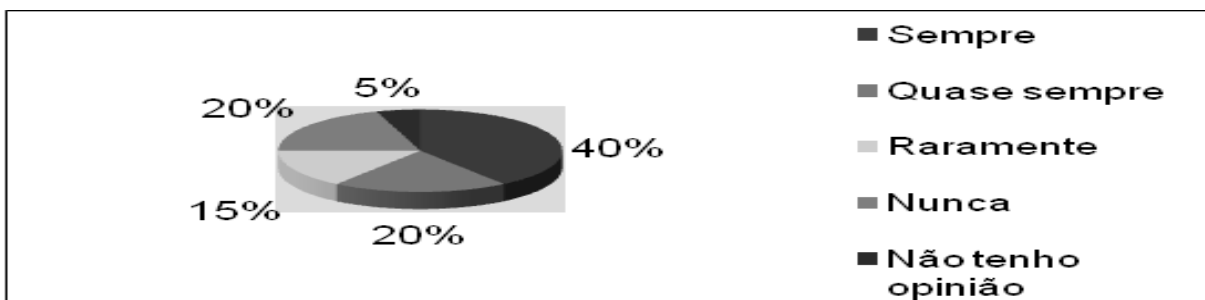
29.Me sinto seguro em relação à estabilidade de meu emprego.



Verifica-se uma distribuição representativa em todas as alternativas da afirmação, o que mostra insegurança em relação a grande parte dos entrevistados, apesar de 40% acreditar na estabilidade profissional. 35% não se sentem seguros de maneira alguma e 25% apenas parcialmente seguros. O que sugere a implantação de gestão com plano de carreira, para gerar o sentimento de confiança com a empresa.

3.4-VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

24.A empresa reconhece os bons funcionários.



Neste item, que se refere ao reconhecimento dos funcionários, observou-se divergência entre todas as alternativas, há uma tendência em concordar com a afirmação, já que 40% dos funcionários mostraram sempre ter suas habilidades reconhecidas. A seguir os que quase sempre sentem-se reconhecidos (20%), e 15% que raramente identificam este gesto dos líderes. Denota-se hesitação de 25%, 20% que discordaram totalmente da afirmativa e 5%

que não opinaram. Essa questão, além de outras não citadas nesta análise, traz à realidade da empresa, mais uma vez, a expressiva importância de melhorias no gerenciamento, participação, necessidade de “*feedback*”, para incentivar os funcionários e estimular sua motivação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Notou-se uma deficiência na empresa em relação à políticas de responsabilidade social, uma vez que a empresa não possui deficientes em seu quadro de funcionários, sendo previsto em lei a toda empresa que possui de 100 a 200 funcionários destinar no mínimo 2% de suas vagas a deficientes,

Em se tratando de Segurança no Trabalho e, levando em consideração a visita do Ministério do Trabalho à instituição, constatou-se uma falha na estrutura do condomínio de administração da mesma, sendo que suas instalações não garantem segurança aos funcionários, uma vez que os departamentos são separados por “madeirites” e o teto é revertido em forro de PVC, e ainda não possui saída de emergência.

A insatisfação com a política de salários e benefícios é massiva, não há planejamento de cargos e carreiras.

No ato da aplicação do questionário houve a interferência da gerente do setor financeiro, que autorizou a realização da pesquisa somente após uma prévia análise do questionário e responsabilizando-se por transmiti-lo aos funcionários o que pode ter acarretado no condicionamento dos resultados. A empresa conta com cerca de 110 funcionários e 12 estagiários, todavia foram aplicados apenas 20 questionários, uma vez que, a maioria dos colaboradores optaram por não responder, talvez devido ao medo e a submissão. Contudo, algumas análises puderam ser concluídas através de eventual observação dos fatos.

Através da questão aberta contida no questionário os funcionários puderam falar sobre o que acham que deve ser mudado, como a implantação de um local apropriado para o lazer, um cardápio com refeições nutritivas, implantação de ginástica laboral, auxílio cesta básica, funcionário do mês, entre outras.

Sendo assim, torna-se evidente a urgência de reformas nesta gestão, além da implantação de um Departamento de Recursos Humanos, para atentar às condições de trabalho dos colaboradores, como também realizar consultorias e propor uma aproximação maior entre gerência e funcionários e receptividade da chefia em propostas de mudança.

REFERÊNCIAS

DE ALMEIDA, Karen Torres C. Lafetá; GREGORI, Emiliano José. **Manual de orientações para elaboração de projeto de pesquisa**. Montes Claros, 2008.

PAIVA, L. (2007). **A teoria de motivação de Maslow**. (Online) 14/06/2011, <http://ogereente.com/stakeholder/2007/04/03/a-teoria-de-motivacao-de-maslow/>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
_____. **Administração de produção**. São Paulo: Campus, 2005.

HERZBERG, Frederic. Novamente, como se faz para motivar funcionários? In: HAMPTON, David (org). **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (organizadores). **Vários colaboradores. Gestão com pessoas e subjetividade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. Vol2. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.