

FATORES QUE INFLUENCIAM NOS RESULTADOS DA PESQUISA DE AMBIENCIA ORGANIZACIONAL

RESUMO

Este estudo de caso aborda resultado de Pesquisa de Ambiência realizada em uma Indústria com sede no Rio de Janeiro. A empresa objeto do estudo possui filial instalada em Natal, no Rio Grande do Norte, e que por falta de autorização para publicação dos resultados deste trabalho, chamaremos a empresa de Empresa XYZ.. Discutiremos os fatores que podem levar os empregados avaliarem de forma negativa a pesquisa, assim como: falta de humildade do líder em admitir seus erros, falta de cooperação entre as equipes, entre outros, também discutiremos algumas sugestões que podem melhorar o resultado desta Pesquisa. Abordaremos as seguintes variáveis: Benefícios; Comunicação; Espírito de Equipe; Liderança; Reconhecimento e Recompensa; Relação com o Trabalho; Remuneração; Segurança Meio Ambiente e Saúde e Treinamento e Desenvolvimento.

ABSTRACT:

This case study discusses results Search Ambience held in an industry with headquarters in Rio de Janeiro. The company has a subsidiary object of the study installed in Natal, Rio Grande do Norte, and for lack of authorization to publish the results of this work, call the company XYZ Company .. We will discuss the factors that can lead employees to evaluate negatively the research, as well as lack of humility of a leader to admit his mistakes, lack of cooperation between the teams, among others, also discuss some suggestions that may improve the outcome of this search. We will address the following variables: Benefits, Communication, Team Spirit, Leadership, Recognition and Reward; Relationship with Work; Compensation, Safety and Environment and Health Training and Development.

KEYWORDS: Search Ambience; Organizational climate;

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é avaliar os fatores que afetam na avaliação negativa registrada através da Pesquisa de Ambiência realizada anualmente pela Empresa XYZ, nos anos de 2006 e 2007. Os resultados da pesquisa objeto deste estudo foram realizados na TI – Tecnologia da Informação, mas um fato a destacar é que a Empresa XYZ não tem como missão a área de TI, ou seja a Empresa XYZ é do ramo da Indústria e usa a TI como meio para melhorar seus resultados.

Tecnologia da Informação – TI é considerado um recurso estratégico para as organizações, podendo gerar condições necessárias ao alcance dos objetivos, cumprimento da missão corporativa e subsídios à melhoria da competitividade. Assiste-se, então, à aplicação das tecnologias da informação em toda a cadeia de negócios, desde a concepção de um produto e/ou serviço até a sua comercialização e distribuição.

Um dos resultados principais desta Pesquisa de Ambiência é o Índice de Satisfação dos Empregados (ISE), o resultado positivo desta pesquisa é tão importante para Empresa, que no Plano Estratégico 2008 à 2012 existem metas específicas que devem ser alcançadas no sentido de aumentar este índice.

A Pesquisa de Ambiência Organizacional constitui-se o instrumento principal na gestão do clima organizacional, pois produz informações que vão direcionar as decisões gerenciais, servindo inclusive de insumos para o estabelecimento de estratégias para a melhoria nas relações de trabalho.

A pesquisa teve a participação espontânea, isto é, responder à pesquisa é opcional e envolve todos os segmentos da Empresa XYZ. Logo após a aplicação da pesquisa e tratamento dos dados, são disponibilizados os resultados, os quais possibilitam visualizar a empresa como um todo e ao mesmo tempo cada parte do sistema.

O resultado da Pesquisa de ambiência reflete como está o clima organizacional na empresa onde todo os empregado tem a oportunidade de ser escutado.

A Pesquisa de Ambiência Organizacional abrange a Pesquisa das Dimensões Clima, Valores e Comportamentos e Comprometimento com a Empresa.

No questionário, logo após a Dimensão Clima, há um bloco de 5 itens denominado Opinião Geral. Este bloco não é exatamente uma dimensão, mas apenas a reunião de questões relevantes que, por suas peculiaridades, não podem ser incluídas em outras dimensões.

A Empresa XYZ é uma empresa fictícia, pois não temos autorização formal para divulgar seu nome verdadeiro neste estudo de caso.

A pesquisa de ambiência tem apresentado resultado abaixo das metas estabelecidas, e nos dois últimos anos, 2006 e 2007, houve uma redução muito acentuada em alguns itens da pesquisa.

É neste contexto que o presente estudo pretende responder as seguintes questões:

- Quais os fatores que afetaram nas avaliações negativas registradas através da Pesquisa de Ambiência ?
- Que ações podem ser tomadas para reverter o quadro de declínio no ISE.

O objetivo geral foi estudar na Empresa XYZ os fatores que afetaram nos resultados registrados na Pesquisa de Ambiência, e para atingir isto, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar os fatores que afetaram nas avaliações negativas registradas nas pesquisas de ambiências de 2006 e 2007.
- Determinar ações que podem ser tomadas para reverter o quadro de declínio no ISE.

Melhorar o clima organizacional reflete diretamente na satisfação e bem estar dos empregados, e empregado satisfeito e motivado é, sem dúvida, sinônimo de desempenho, redução no absenteísmo, produtividade e lucro.

Viabilidade: Disponibilidade, acesso as informações da pesquisa, trabalhar na Empresa XYZ e, a Instituição “abrir as portas” fornecendo as informações necessárias para este estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para Litwin, (*apud* Bär, 1995), o clima organizacional é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

“Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento. Litwin (*apud* CHIAVENATO, 1979, p. 98)

Para Payne e Mansfield *apud* Sbragia, (1983), o clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das 14 expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Sob este aspecto deve considerar-se como de fundamental importância o conhecimento do clima organizacional. A sua avaliação pode fornecer belos rendimentos para a compreensão do funcionamento organizacional, revelando a pré-disposição ou não dos empregados para a implantação ou manutenção das práticas administrativas.

Falar em clima organizacional é abordarmos o que é conhecido como ambiente organizacional ou ambiente de trabalho, pois, para Dejours, (1985), o ambiente de trabalho é o palco onde o indivíduo coloca as suas projeções, os seus desejos e desempenha seu papel. É através do trabalho que o homem participa das relações sociais e transfere os seus anseios infantis e a sua história afetiva.

Ao conceituar clima organizacional, há uma necessidade de diferenciação em relação a outros conceitos que se assemelham. Clima organizacional se refere a descrições coletivas do ambiente da organização, enquanto que o clima psicológico, às vezes usado como sinônimo (SIMS ; LAFOLLETE *apud* BÄR, 1995), é pertinente às descrições individuais dos processos organizacionais (JOYCE ; SLOCUM *apud* BÄR, 1995), pois é visto como global da organização, não podendo ser decomposto.

Para Cavedon, (1988), se os trabalhadores forem aceitos como agentes da organização, portadores de uma personalidade madura e lhes for permitido expressar suas necessidades, bem como concretizá-las, o seu ambiente será sadio, predisposto ao crescimento, tanto organizacional quanto pessoal.

Vários são os conceitos encontrados sobre clima organizacional. Na opinião de Luz, (1996), clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período. Ressalta ainda, a importância de destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis.

Nos conceitos propostos por Sousa, (1978), no seu trabalho denominado Clima e Cultura Organizacionais, encontram-se alguns pressupostos que poderão nos ajudar a entender melhor o que é clima organizacional.

Para Souza, cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema, sendo composta de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

Por preceitos, ela entende ser “a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos e implícitos, que regem a vida organizacional, incluindo-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, padrões de conduta esperada, etc.”

Tecnologia, para a autora, é “o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo, incluindo-se aí: máquinas, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, leiaute, racionalização do trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicações, linguagem especializada, metodologia de serviços, etc.”

E, por caráter, teríamos “o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização: alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, entusiasmo, carinho, apatia, etc”.

Então, para Edela, a “cultura assim concebida coincide com três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico estrutural e o psicossocial”.

Desta forma, a autora chega ao conceito de clima organizacional, que para ela “é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança, etc. E, como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade”.

Para que se consiga manter um clima organizacional adequado, deve haver uma transparência de propósitos, onde os colaboradores em todos os níveis tenham confiança e sejam respeitados em relação às suas expectativas futuras. Conforme afirma Kanaane, (1995), o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho reflete o grau de participação e colaboração dos envolvidos sendo que, captar o clima e a cultura organizacionais e atuar no sentido de adaptá-los, tanto às demandas internas quanto às externas, vem atestar o processo contínuo de desenvolvimento das organizações.

Também são colocadas algumas variáveis, segundo Luz, (1996), que afetam o clima organizacional: os conflitos intra-organizacionais - ocorridos entre pessoas (que é considerado normal), grupos (passa a ser preocupante) e pessoas e organização (prejudicial ao clima organizacional) - , fatores positivos e negativos da organização e fatores externos à organização.

Resumindo, Luz, (1996), afirma que o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto sócio-econômico e político, como, também, na vida particular dos funcionários.

Portanto, um clima pró-ativo é função direta do estado de agregação e satisfação dos profissionais nas suas respectivas funções dentro da organização, pois, conforme apontam os estudos, para garantir a eficiência e a produtividade é necessário redesenhar os empregos para conferir-lhes novos atributos e reestruturar as organizações criando, desta forma, um ambiente adequado aos empregados.

O clima organizacional pode ser entendido como a expressão dos sentimentos dos colaboradores diante dos valores, das políticas, das práticas

de gestão de pessoas, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas, além da remuneração e sistema de recompensas.

No caso do clima organizacional o que importa não são os fatos, e sim a versão dos fatos, isto é, a percepção e o sentimento dos colaboradores a respeito das decisões e ações da empresa que afetam as pessoas. É a forma como seus gestores os tratam.

Segundo Chiavenato, a QVT, Qualidade de Vida no Trabalho tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. Atualmente o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho. A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade.

A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, e isto depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A QVT representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.

A QVT envolve uma constelação de fatores:

1. A satisfação com o trabalho executado
2. As possibilidades de futuro na organização
3. O reconhecimento pelos resultados alcançados
4. O salário percebido
5. Os benefícios auferidos
6. O relacionamento humano dentro do grupo
7. O ambiente psicológico e físico de trabalho
8. A liberdade e responsabilidade de decidir
9. As possibilidades de participar

A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos(contexto) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como motivação para o

trabalho, adaptabilidade a mudança no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

A utilização do ISE e de outros índices surgiram com o modelo de Gestão utilizando o conceito de BSC - Balance Scorecard.

O BSC – Balanced Score Card, é um instrumento de gestão que auxilia os gestores de diversos níveis decisórios de uma empresa a obter uma visão sobre a eficácia da estratégia empresarial adotada pela organização, possibilitando a análise do desempenho observado e dando base para eventuais mudanças na direção da empresa. Essa ferramenta foi criada em meados da década de 1990 através de um projeto desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan, chamado “Measuring Performance in the Organization of the Future”, através da empresa de consultoria KPMG e sua unidade de pesquisas, instituto Nola Norton. O BSC, na forma como foi pensado por Norton e Kaplan, vêm sendo utilizado desde então com resultados bastante satisfatórios por empresas de todo mundo.

A estrutura básica do BSC consiste na construção dos seguintes elementos:

Mapa Estratégico: um esquema que descreve a estratégia da organização através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas;

Objetivos Estratégicos: representam o que deve ser alcançado, também relacionado às perspectivas;

FCS (Fatores Críticos de Sucesso): principais desafios, obstáculos ou restrições ao atendimento dos objetivos. Aquilo que a organização tem por obrigação fazer muito bem feito para ter êxito em sua estratégia;

Indicadores: estabelecimento de métricas para o acompanhamento dos objetivos e fatores críticos de sucesso;

Metas: o nível de desempenho ou melhoria necessária;

Planos de Ação: estruturação das ações-chave necessárias para a concretização dos objetivos;

A Pesquisa de Ambiência Organizacional abrange a Pesquisa das Dimensões Clima, Valores e Comportamentos e Comprometimento com a Empresa.

Segundo Robbins, Variável é qualquer característica geral que possa ser medida e que se modifique em amplitude e/ou intensidade. Alguns exemplos de variáveis de comportamento organizacional encontradas neste texto são a satisfação com o trabalho, a profundidade do funcionário, o estresse no trabalho, a capacidade, a personalidade e as normas grupais.

2.1. Clima Organizacional

Segundo BARÇANTE e CASTRO, 1995, o clima organizacional é a atmosfera resultante das expectativas e percepções que o funcionário tem de diferentes aspectos que influenciam seu desempenho, seu bem estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho.

2.2. Variáveis da Dimensão Clima

A dimensão Clima tem como objetivo a satisfação dos empregados, utilizando as seguintes variáveis: (1) Benefícios; (2) Comunicação; (3) Espírito de Equipe; (4) Liderança; (5) Reconhecimento e Recompensa; (6) Relação com o Trabalho; (7) Remuneração; (8) Segurança Meio Ambiente e Saúde e (9) Treinamento e Desenvolvimento.

2.2.1 Variável Benefícios

A variável Benefícios faz uma avaliação dos benefícios supletivos (saúde através de seu Plano de Assistência Médica, educação usando os Benefícios Educacionais como Auxílio Creche, Auxílio Ensino Fundamental, Auxílio Ensino Médio entre outros, lazer e previdenciário) oferecidos aos empregados. Este fator avalia a satisfação o nível de informação dos empregados sobre os referidos benefícios.

2.2.2 Variável Comunicação

Esta variável avalia a confiabilidade, importância, facilidade de acesso, conteúdo e a satisfação com as informações disponíveis aos empregados sobre a Companhia e necessárias a execução do trabalho.

2.2.3 Variável Espírito de Equipe

Este fator aborda a qualidade do relacionamento, a liberdade de expressão, a cooperação, a troca de conhecimentos, as possibilidades de aprendizagem e a confiança entre os membros da equipe de trabalho.

2.2.4 Variável Liderança

Este fator aborda a atuação dos líderes (de forma direta ou através de delegação) junto aos membros de suas equipes, focando a capacidade e disponibilidade de proverem informações necessárias, atuarem de forma participativa e confiável, estimularem o desenvolvimento de suas equipes e de serem reconhecidos como um exemplo a ser seguido.

2.2.5 Variável Reconhecimento e Recompensa

Este fator aborda o nível de informação e a satisfação com as práticas de Reconhecimento (Ex: Solenidade por Tempo de Serviço, Aposentadoria e Desempenho) e Recompensa (Ex: Avanço de Nível, Promoção, Função Gratificada e Função Especialista) adotadas pela Companhia. Ela também foca a diferenciação da avaliação e da recompensa com base na contribuição pessoal do empregado e o recebimento de elogios pela qualidade do trabalho realizado.

2.2.6 Variável Relação com o Trabalho

Este fator aborda a relação dos empregados com as atividades que eles realizam na Companhia, focando o gosto pelo que fazem, a motivação, a

importância que atribuem ao trabalho e as possibilidades de utilizarem seus conhecimentos nas tarefas realizadas.

2.2.7 Variável Remuneração

Este fator aborda a compatibilidade entre a remuneração recebida, as exigências e as responsabilidades inerentes ao trabalho realizado pelo empregado, além da consistência entre a remuneração praticada pela *Empresa XYZ* e a praticada no mercado para trabalhos similares.

2.2.8 Variável Segurança, Meio Ambiente e Saúde

Esta variável aborda as condições do local de trabalho, a existência de recursos materiais adequados para a realização das tarefas, a adequação das medidas de segurança adotadas e a adoção de práticas para promover a saúde dos empregados no ambiente de trabalho.

2.2.9 Variável Treinamento e Desenvolvimento

Este fator aborda a satisfação dos empregados com o seu plano de Treinamento e Desenvolvimento, as possibilidades de participar do levantamento de suas necessidades de Treinamento e Desenvolvimento, a existência de oportunidades para utilizar na prática os conhecimentos adquiridos em treinamentos e a efetiva realização dos planos de Treinamento e Desenvolvimento negociados.

2.3 Integração e Alinhamento da TI

Fator destinado a verificação do nível de integração e alinhamento da TI após a reestruturação

2.4 Dimensão Comprometimento com a Empresa

O objetivo desta Dimensão é avaliar em que medida os empregados se mostram empenhados em contribuir para o sucesso da Petrobras, se sentem valorizados por ela, identificam boas oportunidades para si mesmas por permanecerem trabalhando na Companhia e acreditam que contribuem de forma importante para o desenvolvimento da sociedade.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado os diversos elementos da metodologia científica utilizada no presente trabalho. Serão descritos o tipo de pesquisa, o universo e a amostra, os procedimentos no processo de coleta de dados e o tratamento de dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O trabalho se trata de um estudo de caso e ele será descritivo.

Segundo Vergara (1997), estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão publico, uma comunidade ou mesmo um pais. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.

3.2 Universo

O questionário foi encaminhado para os 55 funcionários que atuam diretamente no atendimento ao usuário, no desenvolvimento de soluções e na infra-estrutura.

Porem, apenas 19 questionários retornaram apresentado um percentual de retorno na ordem de 34,6%.

3.3 Coleta de dados

Os dados da pesquisa serão coletados por meio de fontes primarias e secundarias.

Os dados secundários do estudo já foram coletados através de pesquisa de ambiência referente aos anos de 2006 e 2007.

Para Roesch (1999), dados primários são aqueles colhidos diretamente pelo pesquisador por meio de entrevistas, como a aplicação do questionário, formulários, escalas, observação e testes. Por outro lado, os dados secundários, são aqueles que não são criados pelo pesquisador, ou seja, são dados já existentes que foram coletados para outros propósitos.

A coleta dos dados primários foi feita de duas maneiras: primeiro foi enviado email solicitando a participação dos empregados para responder as seguintes questões:

- Quais os fatores que afetam na avaliação negativa registrada através da Pesquisa de Ambiência realizada nos anos de 2006 e 2007.
- Que ações podem ser tomadas para reverter o quadro de declínio no ISE.

Foi feito um contato por telefone para algumas pessoas de cada gerencia solicitando que as mesmas participem da pesquisa através de entrevista individual ou até mesmo por telefone.

O conteúdo do email que foi enviado para os empregados está no apêndice no final deste trabalho.

3.4 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados foi qualitativo, entende-se como tratamento qualitativo técnicas interpretativas para descrever, decodificar, traduzir, identificar o significado dos fenômenos observados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil e caracterização do grupo

A Gerencia de TI é composta de 55 funcionários, com 3 gerentes setoriais e gerente. A pesquisa de Ambiência foi respondida por 50 pessoas, sendo que os gerentes não estão incluídos neste quantitativo. A TI conta com um quadro de 20 funcionários nos cargo de nível superior, 35 funcionários nos cargos de nível médio.

Os dados primários obtidos por meio de entrevistas e a aplicação do questionário descrito anteriormente no item 3.2, teve uma participação de respondentes de 19 funcionários. Os resultados foram agrupados por dimensões : (1) Benefícios; (2) Comunicação; (3) Espírito de Equipe; (4) Liderança; (5) Reconhecimento e Recompensa; (6) Relação com o Trabalho; (7) Remuneração; (8) Segurança Meio Ambiente e Saúde e (9) Treinamento e Desenvolvimento.

1 - Quais os fatores que afetam na avaliação negativa registrada através da Pesquisa de Ambiência realizada nos anos de 2006 e 2007 ?

2 - Que ações podem ser tomadas para reverter este quadro ?

Benefícios:

- Falta de conhecimento dos benefícios disponíveis pela Empresa.
- Não existe um meio de comunicação com o funcionário que tenha algum questionamento sobre a Assistência Medica possa ser ouvido e obtenha respostas convincentes.
- Não existem benefícios educacionais para filhos e empregados no nível universitário, isto é, existem benefícios de auxilio creche, pré-escolar, ensino fundamental e ensino médio.

- O percentual de participação do funcionário ao utilizar o serviço de Assistência Médica da Empresa está elevado.

Comunicação:

- Funcionário às vezes tem conhecimento de notícias públicas veiculadas através de noticiários que poderiam ser divulgadas também internamente e às vezes com mais riquezas de detalhes.

Espírito de Equipe:

- Falta de relacionamento interpessoal entre os funcionários.
- Falta de cooperação para os empregados, uma vez que existe uma competitividade interna para sobressair sobre os demais, devido a curva forçada de Promoção e Avanço de Nível.
- Não conhecimento de forma rápida e resumida das atividades e trabalhos que estão sendo realizados por outros membros da equipe.

Liderança:

- Dificuldade de estabelecimento de uma boa comunicação com o líder.
- Tratamento diferenciado do líder para com seus subordinados, por exemplo o líder está sempre disponível para alguns e para outros está sempre ocupado.
- Falta de humildade do líder em admitir seus erros.
- Falta de confiança no que é dito pelo gerente, uma vez que o líder faz afirmações de acontecimento que não são verdade.
- Falta de preparo do líder em relação a questões de Relações humanas

Reconhecimento e Recompensa:

- Critério para selecionar os empregados a serem promovidos ou terem avanço de nível não tem transparência ou tem alto grau de subjetividade
- Verba destinada para promoção ou avanço de nível é pequena, chegando a 30% no caso de promoções e 50% para avanço de nível, com o destaque que este percentual de verba não é sobre o maior valor que pode-se obter, por exemplo : se existir 2 funcionários com cargo de nível superior e dois no cargo de nível médio, a verba destinada não permite você promover os dois funcionários de nível superior.

Relação com o Trabalho

- Empregados não são ouvidos para saber em quais atividades poderiam contribuir melhor para os resultados globais da Gerência..Como isto coloca-se

empregado com perfil de planejamento, fazendo atividades tipicamente de execução.

- Empregados se sentem desmotivado devido as suas atividades serem de pouca complexidade não podendo exercer sua plenitude de capacidade intelectual.

Remuneração:

- Remuneração está abaixo da praticada em grandes empresas e nas grandes capitais como Rio de Janeiro e São Paulo, nestas capitais a Empresa XYZ cria incentivos como cargos comissionados para complementar a remuneração baixa.

Segurança Meio Ambiente e Saúde

- Falta de visibilidade dos planos e ações da Empresa para preservação e sustentabilidade do meio ambiente.

2 - Que ações podem ser tomadas para reverter este quadro ?

Benefícios:

- Disponibilizar meio para facilitar o conhecimento por parte dos empregados os benefícios disponíveis pela Empresa.

- Tornar o canal já existente da Ouvidoria mais atuante e de preferência este Órgão possuir autonomia, isto é, não ser vinculado diretamente à *Empresa XYZ*, para dar ao pessoal da Ouvidoria independência mais suas atuações.

- Implantar benefício educacional para nível superior

- Rever o percentual de participação do funcionário ao utilizar o serviço de Assistência Medica da Empresa pois o mesmo está elevado, poderíamos por exemplo, percentuais variados dependendo de quanto você utiliza a Assistência Medica, isto é, se você usa pouco seu percentual é reduzido.

Comunicação:

- Disponibilizar as informações de forma rápida e consistente.

- Divulgar os projetos sociais e ambientais patrocinados pela empresa.

Espírito de Equipe:

- Implementar a prática de aniversariantes do mês.

- Realização de treinamentos anuais em Relações Humanas com gerentes e supervisores.

- Realizar encontros de equipe para desenvolver a capacidade de relacionamento interpessoal de cada um.
- Organizar reuniões abertas para abordagem de assuntos de interesse coletivo da equipe.
- Criar metas de equipe que possam favorecer ao compartilhamento de conhecimento e integração da equipe.
- Incentivar a participação dos empregados nas reuniões, dando a oportunidade a todos de expor as suas idéias.
- Planejar as metas de forma participativa e em equipe.

Liderança:

- Melhorar a comunicação da gerência com a equipe.
- Fazer com que os gerentes e líderes de equipe tenham a humildade de reconhecer seus erros, e não tentarem transferir a culpa para seus subordinados.
- Organizar processo de decisão na equipe que permita ouvir as idéias e opiniões da equipe, aproveitando essas idéias quando possível.
- Exercitar a delegação de tarefas que tem caráter executivo, negociando prazos e objetivos, mantendo o controle do processo.
- Estimular a equipe a sugerir idéias, críticas e sugestões, dentro dos objetivos basilares da organização.
- Discutir com a equipe a carga de trabalho para cada colaborador e patrocinar os ajuste da necessidade de recursos adicionais.
- Aumentar a presença do líder junto à equipe.
- Realização de treinamentos em Relações Humanas com gerentes e supervisores anualmente.

Reconhecimento e Recompensa

- Segmentação do processo de Avanço de Nível e Promoção, separando os empregados com e sem função gerencial, uma vez que os gerentes e supervisores são com freqüência os escolhidos preferencialmente para avanço de nível e promoção.
- Divulgar presencialmente, os critérios e esclarecer todas as dúvidas que surgirem na equipe sobre os critérios de avanço de nível e promoção aplicados na Empresa antecipadamente.

- Reconhecer o trabalho realizado pela equipe, mostrando a importância da participação de cada um.
- Revisão das definições de percentual de possíveis ganhadores do Avanço de Nível e Promoção

Relação com o Trabalho

- Empregados se sentem motivado devido as suas atividades serem de pouca complexidade não podendo exercer sua plenitude de capacidade intelectual.
- Gerentes deveriam identificar o perfil de cada empregado, para saber se o mesmo ficaria melhor em atividades de planejamento ou em atividades tipicamente de execução.
- Implantar rodízio de algumas atividades para que não ocorra de somente alguns empregados se sacrificarem em atividades não valorizadas ou considerada de menos importância tecnicamente.

Remuneração:

- Rever política de plano de cargos e salário.

Segurança Meio Ambiente e Saúde

- Divulgar os indicadores de desempenho da gerencia de SMS, agrupados por categoria
- Divulgar os projetos de SMS previstos.

5. CONCLUSÕES

Muitas sugestões foram dadas nas entrevistas e questionários respondidos pelos participantes da pesquisa, foi identificado como principal e determinante para os empregados na hora de responder a pesquisa foram os seguintes aspectos:

- Liderança: Detectou-se uma grande influencia nas ações dos líderes no resultado da Pesquisa, isto é, algumas gerencias em que o líder não exercia seu poder de liderança as notas eram mais baixas. Ficou evidente a falta de humildade de alguns gerentes que acham que por terem este cargo não podem assumir que erraram, e as vezes procuram transferir a culpa para outras pessoas.

- Comunicação: O poder do líder / gerente em manter uma boa comunicação com seus subordinados é fundamental, isto é, saber ouvir e saber falar.
- “Poder de barganha”: Alguns empregados vêem na Pesquisa uma maneira de conseguir alguma vantagem, por exemplo, se a pesquisa resultar em baixos Indicadores a Empresa poderá aumentar o salário, ou algum outro benefício. Alguns empregados tentam até à associar os baixos Indicadores à falta de equipamentos domésticos, como frigobar, microondas e outros.

As equipes de alta performance dependem do ambiente da organização e do empenho de cada um de seus profissionais e líderes para construírem um clima de confiança e alcançarem os melhores resultados para o negócio

Segundo Goleman, o ambiente pode explicar de 20 a 30% do desempenho dos negócios, e as ações do líder representam de 50 a 70% de como os empregados percebem o ambiente organizacional. Portanto é fundamental investir em ações que melhoram a relação dos líderes com seus subordinados.

A empresa XYZ criou recentemente o programa “Otimizar” onde ficou estabelecido varias recomendações, entre elas:

“ Aumentar o patrocínio da Alta Administração para que os gerentes possam participar ativamente do programa CSDG (Carreira, Sucessão e Desenvolvimento Gerencial), com o objetivo de aperfeiçoá-los na gestão de pessoas, processos e negócios.”

Foi evidenciada a necessidade de reciclagem do gerente com relação a áreas como gestão de pessoas, evidenciando a importância do corpo gerencial no desempenho dos seus subordinados.

6. REFERÊNCIAS

ABREU, Y. V.; GUERRA, S. M. G. Indústria de cerâmica no Brasil e o meio ambiente: 4 Congresso Nacional de Energia, Chile, Anis 2000. Disponível em: <<http://www.nuca.ie.ufrj.br/bgn/bv/abreu2.htm>>. Acesso em: 08 de mar de 2006.

Robbins, Stephen P. Comportamento Organizacional, 11ª Edição Editora Person Prentice Hall, São Paulo 2005

Chiavenato, Idalberto. Recursos Humanos, 3ª Edição, Edição Compacta, Editora Atlas, 1994

Luz, Ricardo Silveira, Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense
<http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1662> Acesso em 17/06/2009

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Clima e Cultura Organizacionais. São Paulo: Edgard Blücher Ltda., 1978.

SOUZA, Edmir Bitencourt de. Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da Petrobrás - refinaria Presidente Getúlio Vargas. 2001. 109f. Dissertação(Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em:
< <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9334.pdf> >. Acesso em: 18 ago 2008.

Daniel Goleman, Annie MCKee; Richard Boyatzis, Poder da Liderança Emocional, Editora Campus 2005