

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PEDRO HENRIQUE DA SILVA COSTA

**A IMPORTÂNCIA DA VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO
NORTE**

NATAL/RN
2013

PEDRO HENRIQUE DA SILVA COSTA

**A IMPORTÂNCIA DA VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO
NORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário do
Rio Grande do Norte – UNI-RN, como
requisito integral para obtenção do título
de bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Mestra Ana
Rosa Gouveia Sobral da Câmara.

NATAL/RN
2013

PEDRO HENRIQUE DA SILVA COSTA

**A IMPORTÂNCIA DA VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO
NORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Administração do
Centro Universitário do Rio Grande do Norte
- UNI-RN - como requisito integral para
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Professora Mestra Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara
Orientador

Professor Especialista Roberto Davi Miranda da Costa
Membro Examinador

Dedico este trabalho à minha família e aos meus amigos, que me impulsionaram a buscar o conhecimento, tornando esse sonho uma realidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por proporcionar mais uma vitória em minha vida.

Aos meus pais Jailton Otacílio Costa e Maria da Silva Costa, por me incentivarem e me apoiarem em todas as etapas da concretização desse sonho.

À professora Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara, pela atenção, esforço, dedicação e incentivo para que o trabalho fosse concluído.

À empresária, pela gentileza de nos proporcionar o acesso à sua empresa para a realização dessa pesquisa.

A todos os colaboradores da empresa, que contribuíram respondendo aos questionários.

Aos meus tios Jamilson Azevedo Soares e Juvaneide Régia Azevedo Costa, que me auxiliaram no desenvolvimento do trabalho.

A todos os meus “empurradores”, a quem deixo uma pequena parte da crônica intitulada *Obrigado por insistir: (...) "Até o mais seguro dos homens e a mais confiante das mulheres já passaram por um momento de hesitação, por dúvidas enormes e dúvidas mirins, que talvez nem merecessem ser chamadas de dúvidas, de tão pequenas. Vacilos, seria melhor dizer. Devo ir a este jantar, mesmo sabendo que a dona da casa não me conhece bem? Será que tiro o dinheiro do banco e invisto nesta loucura? Devo mandar um e-mail pedindo desculpas pela minha negligência? Nesta hora, precisamos de um empurrãozinho. E é aos empurradores que dedico esta crônica, a todos aqueles que testemunham os titubeios alheios e dizem: vá em frente!"* (Martha Medeiros).

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”
(Charles Chaplin)

RESUMO

O presente trabalho consiste de um estudo de caso em uma pequena empresa, situada no interior do Rio Grande do Norte, e versa sobre a influência da valorização profissional no desempenho dos seus colaboradores. Para isso, estabeleceu-se como objetivo geral avaliar o nível de satisfação dos colaboradores da empresa, levando em consideração a qualidade de vida do empregado no trabalho, sua motivação, seu reconhecimento pela empresa e, conseqüentemente, a sua valorização profissional; e como objetivos específicos identificar aspectos relevantes relacionados à qualidade de vida dos colaboradores da empresa; analisar possíveis problemas no clima e na cultura organizacional que estejam interferindo na satisfação dos seus colaboradores e propor melhorias que contribuam para o aumento dessa satisfação. O tipo de pesquisa utilizado na elaboração deste trabalho foi de cunho exploratório e descritivo, caracterizando-se, também, como estudo de caso. O universo utilizado no estudo foi de trinta e cinco colaboradores, dos quais se obteve o retorno de vinte e três questionários. A metodologia da pesquisa teve uma característica quantitativa, tendo em vista a tabulação realizada, e também qualitativa, dada a obtenção de respostas aos objetivos específicos. Os dados coletados, por meio de questionários, foram avaliados e expostos em porcentagem e gráficos. A partir deles, foi possível identificar certas dificuldades da gestão organizacional da empresa estudada em reconhecer o desempenho dos seus colaboradores. Esses, não tendo suas necessidades básicas satisfeitas, apresentam desmotivação e queda nos seus desempenhos. Ao final do trabalho, sugere-se à empresa que se empenhe na realização de melhorias contínuas na qualidade de vida no trabalho, para atender as necessidades básicas dos seus colaboradores; invista em tecnologia da informação, para facilitar os processos administrativos e operacionais; crie um setor de recursos humanos; adote uma gestão participativa e estabeleça estratégias de negócios voltadas para o reconhecimento do cliente interno, com o objetivo de valorização dos seus colaboradores.

Palavras-chave: Colaboradores. Satisfação. Valorização.

ABSTRACT

The present work is a case study in a small company, located in the interior of Rio Grande do Norte, and focuses on the influence of professional development in the performance of its employees. To do this, set up aims at evaluating the level of satisfaction of employees of the company, taking into consideration the quality of life of the employee at work, their motivation, their recognition by the company and thus their professional, and objectives identify specific relevant aspects related to the quality of life of employees of the company; analyze potential problems in climate and organizational culture that are interfering with employee satisfaction and propose improvements that contribute to this increased satisfaction. The type of research used in the preparation of this work was exploratory and descriptive, characterized also as a case study. The universe used in the study was thirty-five employees, of which we got the return of twenty- three questionnaires. The methodology for the study was a quantitative trait in order to performed tabulation and also qualitative, given the answers to obtain specific objectives. Data collected through questionnaires were evaluated and displayed as percentages and graphs. From them, it was possible to identify some difficulties of organizational management company studied to recognize the performance of its employees. These, not having their basic needs met, have motivation and fall into their performances. At the end of the work, it is suggested to the company to commit itself to achieving continuous improvement in the quality of work life, to meet the basic needs of its employees, invest in information technology, to facilitate the administrative and operational processes, create a human resources sector; adopt participatory management and establishes business strategies geared towards the recognition of the internal customer, with the aim of upgrading its employees.

Keywords: Employees. Satisfaction. Valuation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2	OBJETIVO GERAL	11
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.4	JUSTIFICATIVA	12
1.5	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL VERSUS MOTIVAÇÃO	18
2.3	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	20
2.4	RECONHECIMENTO DA IMPORTÂNCIA DOS COLABORADORES.....	21
2.5	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	25
3	METODOLOGIA	28
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	28
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA	29
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	29
3.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	30
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1	ANÁLISE DO PERFIL DOS COLABORADORES.....	32
4.1.1	Quanto ao sexo dos entrevistados.....	32
4.1.2	Quanto à faixa etária dos entrevistados	33
4.1.3	Quanto ao tempo de trabalho dos entrevistados na empresa.....	33
4.1.4	Quanto ao estado civil dos entrevistados	34
4.1.5	Quanto ao grau de instrução dos entrevistados	35
4.2	QUESTÕES ESPECÍFICAS	35
4.2.1	Quanto ao nível de motivação dos entrevistados	35
4.2.2	Quanto ao nível de satisfação dos entrevistados sobre o ambiente de trabalho.....	38
4.2.3	Quanto ao nível de reconhecimento dos entrevistados	42
4.2.4	Quanto ao nível de qualidade de vida no trabalho dos entrevistados.....	46
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	51
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE - Questionário aplicado aos colaboradores da empresa	56

1 INTRODUÇÃO

O mercado sofre constantes mudanças que tornam as organizações mais competitivas e a gestão de pessoas um tipo de procedimento indispensável para gerar vantagem competitiva. É, portanto, de extrema relevância, para as organizações modernas, praticar a valorização dos seus colaboradores, atendendo às suas expectativas e necessidades básicas, promovendo melhores condições de trabalho e aumentando seus níveis de motivação e satisfação, por sentirem-se reconhecidos e importantes como pessoas e, principalmente, como profissionais.

Para uma empresa valorizar seu pessoal é necessário reconhecer como importante cada colaborador, o qual deverá ser tratado como parte indispensável e decisiva dentro da organização. Nesse sentido, o que cada empresa pode fazer para recompensar as expectativas e necessidades dos seus colaboradores são utilizar estratégias adequadas a cada situação, diferenciando-as de acordo com cada colaborador.

O objetivo deste trabalho é, sobretudo, mostrar como a valorização das pessoas nas organizações pode ser a ferramenta diferencial no melhoramento da imagem de uma empresa, como valorizadora do capital intelectual, e, principalmente, no aumento da produtividade e dos seus lucros. Para isso, realizamos um estudo de caso na pequena empresa, com sede na cidade de São Bento do Trairi, município do Rio Grande do Norte, o qual será relatado a seguir.

Inicialmente, apresentaremos o problema de pesquisa, apontando os nossos objetivos e justificando a escolha do tema. Em seguida, faremos um levantamento da literatura existente sobre o assunto e definiremos a metodologia utilizada. Por fim, apresentaremos os resultados obtidos, as conclusões a que chegamos e as sugestões feitas a partir desses resultados.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A abertura de pequenas empresas em áreas sem tradição no ramo industrial geralmente acarreta problemas no tocante à contratação de mão-de-obra (frequentemente com expressivo contingente excedente) devido à falta de qualificação da mesma, além de outros aspectos como a baixa capacidade de pagamento de bons salários por parte das empresas e a falta de condições

adequadas de trabalho aos colaboradores, entre outros. Nesse contexto, cabe à empresa e aos seus colaboradores à adoção de estratégias que resultem em melhorias na produtividade.

Conforme vimos, a valorização profissional dos colaboradores é uma das práticas adotadas pelas organizações como estratégia para motivá-los e direcioná-los para o foco organizacional. Tal estratégia tem por objetivo alavancar o crescimento dos negócios e atender à necessidade de se manter um clima organizacional que favoreça às pessoas desempenharem melhor suas funções.

A motivação e o apoio para o desempenho profissional são, portanto, imprescindíveis e atuam como fatores decisivos nesse processo. Contudo, como trabalhar a motivação em empresas fabris pequenas, ainda embrionárias em ramos específicos de sua atuação e localizadas em áreas sem empreendimentos similares, cujos ambientes de trabalho oferecidos aos seus colaboradores são ainda precários?

Para então verificar como isso acontece, tomamos como objeto de pesquisa o estudo de uma pequena empresa do interior do Estado do Rio Grande do Norte, sobre a qual levantamos o seguinte problema de pesquisa: **Qual o nível de valorização dos colaboradores da empresa, tendo em vista a qualidade de vida e a motivação dos seus empregados no ambiente de trabalho, bem como o reconhecimento e a valorização profissionais desses colaboradores por parte da empresa?**

1.2 OBJETIVO GERAL

Avaliar o nível de satisfação dos colaboradores da empresa, levando em consideração a qualidade de vida do empregado no trabalho, sua motivação, seu reconhecimento pela empresa e, conseqüentemente, a valorização do profissional.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os aspectos relevantes relacionados à qualidade de vida dos colaboradores da empresa;

- b) Analisar possíveis problemas no clima e na cultura organizacional da empresa que estejam interferindo na satisfação dos seus colaboradores; e
- c) Propor melhorias para a empresa, que contribuam para o aumento do nível de satisfação dos seus colaboradores.

1.4 JUSTIFICATIVA

O estudo sobre a importância da estratégia de valorização dos colaboradores pela organização justifica-se pela exigência do mercado de trabalho em relação à competitividade, ao reconhecimento e à oportunidade de crescimento dos trabalhadores dentro de uma empresa. Os colaboradores não estão satisfeitos com o básico, eles querem mais, e a organização tem que estar preparada para um posicionamento estratégico diferenciado.

Nesse sentido, a empresa deve rever seus processos administrativos para atender de forma positiva e diferenciada à expectativa dos seus colaboradores. Atender suas necessidades básicas, manter um ambiente de trabalho propício para o desempenho de suas tarefas e trabalhar a coletividade organizacional são, atualmente, algumas das estratégias utilizadas pelas empresas como prática para motivar e reconhecer a importância do colaborador no alcance dos objetivos organizacionais.

Este estudo tem, portanto, grande relevância social por se tratar de uma pesquisa na maior empresa da cidade em termos de empregabilidade, por possibilitar a investigação de aspectos cruciais da sua cultura organizacional e por destacar a importância da empresa para o desenvolvimento e crescimento econômico do município.

Com relação à questão acadêmica, a monografia irá proporcionar ao pesquisador, como graduado, a oportunidade de conhecer e avaliar uma empresa e seu setor de Recursos Humanos, analisar as estratégias adotadas pelo administrador para motivar, satisfazer, reconhecer e valorizar os seus colaboradores e relacionar esses conhecimentos com as teorias estudadas durante o curso de Administração.

1.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa, objeto de estudo do presente trabalho, é uma fábrica de embalagens de papelão, localizada no município de São Bento do Trairi-RN, gerenciada por uma mulher. A empresa, que até a realização deste trabalho, em junho de 2013, contava com 35 funcionários, divididos entre setor administrativo, logístico e operacional, realiza a fabricação de chapas e embalagens de papelão ondulado, com pinturas de logomarcas das empresas/clientes. Tais produtos são entregues à clientela em suas residências ou na sede de suas empresas. Sua logística conta com 2 veículos e 3 funcionários, que realizam as entregas de segunda à sábado.

O público alvo desta organização é atender empresas privadas que realizam compras em grandes quantidades. A sua missão, segundo slogan da própria empresa, “é oferecer um produto de qualidade, compatível com a necessidade do cliente, e atender à exigência de um mercado consumidor, prestando um excelente atendimento, com rapidez na produção e na entrega”.

A empresa, fundada há cinco anos, iniciou sua produção de caixas de papel, de forma artesanal, na pequena cidade de São Bento do Trairi, interior do Rio Grande do Norte. No decorrer desses cinco anos, o processo artesanal foi dando lugar a uma indústria com maquinários e profissionais capacitados no ramo de embalagem. Em pouco menos de três anos, a pequena fábrica, inicialmente formada por três empregados e com uma produção de 10.000 caixas de papelão ondulado por mês, passou a ter 35 empregados e uma produção de 80.000 caixas, as quais eram distribuídas no estado Potiguar e em algumas cidades dos estados circunvizinhos.

Seu principal objetivo é continuar crescendo para aumentar o seu número de clientes, com um portfólio completo no ramo de embalagens, e fazer a abertura de uma filial, a fim de melhorar o espaço para produção e estoque. É também objetivo da empresa efetuar a contratação de novos funcionários para atender a demanda de um mercado que cresce com a necessidade de utilização de embalagens recicláveis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho, conforme já dissemos, consiste no estudo dos fatores que influenciam na satisfação dos colaboradores da pequena empresa do interior do Rio Grande do Norte. Tais fatores estão relacionados com a existência, nas empresas, de um ambiente organizacional harmônico, seguro, motivacional, saudável e produtivo. Nesse sentido, temas como Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Estratégias Organizacionais e Qualidade de Vida no Trabalho serão referências que nos auxiliarão nas análises acerca da empresa em estudo, principalmente no tocante à avaliação do seu ambiente interno e externo e a fatores como motivação, valorização e reconhecimento dos colaboradores, que interferem nos seus desempenhos e nos resultados esperados pela organização e até mesmo pelo próprio colaborador.

A fim de aprofundar o estudo desses fatores, elaboramos um referencial teórico que tratará de assuntos referentes a temas correlacionados, como: Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Motivação, Valorização e Reconhecimento, e explorará teorias e estratégias de negócios e recursos humanos a partir da visão de vários autores.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações enfrentam, na atualidade, o desafio de lidar com a nova tendência do mercado, que é gerenciar as pessoas alinhando as estratégias empresariais com as práticas adotadas pelos departamentos de recursos humanos, com a finalidade de manter intacto o capital intelectual, pois a perda de colaboradores significa perda de valores.

Segundo Lacombe (2005, p. 8), uma Organização [...] “é um grupo de pessoas que se constituiu de forma organizada para atingir objetivos comuns”. Nesse sentido, uma organização com poderes bem definido e cargos preenchidos por pessoas capacitadas tem grande chance de crescer. E um dos fatores que facilita esse crescimento é a forma como se dá a gestão de pessoas dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (1992), o papel da gestão de pessoas no contexto atual é fortemente estruturado pelo nível de conhecimento dos gestores e colaboradores. Para ele, o conhecimento passa a ser o gerador da riqueza das organizações, antes gerada apenas pela aplicação do trabalho.

O referido autor, ao falar nas mudanças que vem ocorrendo na área de recursos humanos e do lugar que a gestão de pessoas vem ocupando nesse cenário, assinala:

Em muitas organizações a denominação Administração de Recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Parceiros ou de Colaboradores, Gestão do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas (CHIAVENATO, 1992, p. 09).

Ainda segundo esse autor, a área de ARH vem cada vez mais sofrendo alterações e expansões para dar ênfase ao reconhecimento e valorização da importância das pessoas nas organizações. As melhorias e medidas criadas, atualmente, pelos gestores, são para colaborar com o bem-estar das pessoas nos seus ambientes de trabalho, propiciando as condições necessárias para que elas atinjam seus objetivos pessoais e profissionais.

Para Chiavenato (1999), a gestão de pessoas torna-se responsável por gerar um clima organizacional propício à criação de uma cultura organizacional, promovendo educação continuada e programas de incentivo, os quais se fazem necessários à retenção do acervo intelectual, pois a saída de um colaborador pode resultar em perda de conhecimento.

Segundo esse autor, as empresas que mantêm um clima e uma cultura organizacionais favoráveis ao trabalho de seus colaboradores só têm a ganhar. Esses últimos, quando satisfeitos, produzem sempre mais durante o horário de trabalho, obtendo melhores resultados ao fim do expediente. Para ele, a forma como fazemos as atividades dentro de uma empresa, os valores com que as fazemos, os incentivos, a ética e as regras explícitas ou implícitas que todos seguem são alguns dos reflexos da cultura de uma organização. Nesse sentido, o autor assinala:

Cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes. (CHIAVENATO, 1997, p. 52).

Schein (*apud* FLEURY, 1987, p.11), corroborando com Chiavenato (1997), acerca da definição de Cultura Organizacional, afirma que esta é:

O conjunto de pressupostos básicos (*basics assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A cultura de uma organização, de acordo com os autores citados, é criada pelos seus próprios integrantes, a partir da cultura de cada colaborador, que levará em consideração seus hábitos, costumes e conhecimento.

A cultura organizacional de uma empresa, apesar de invisível aos olhos de quem nela trabalha, afeta os valores, o ânimo, a motivação e o compromisso de todos os seus profissionais.

As empresas que se utilizam de uma cultura liberal, mas controlada e avaliada, têm mais facilidade para fazer crescer a sua produtividade e o desempenho de seus colaboradores. Esses, contudo, necessitam ser conscientizados sobre a realização de suas atividades sem pressão e cobrança constantes.

Nos últimos tempos, uma cultura menos rígida vem sendo adotada pelas empresas para manter os seus colaboradores motivados e interessados em contribuir com o seu crescimento. Como contrapartida, tais empresas têm também priorizado o crescimento profissional e a realização pessoal de seus colaboradores.

A respeito do trabalho e da realização pessoal e profissional do trabalhador nas organizações, Chiavenato (1999, p. 4) afirma:

Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e impacto que nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações.

As empresas que adotam a ideia de trabalho voltada para a coletividade têm uma tendência de valorizar mais seus profissionais. Elas identificam facilmente os objetivos dos seus colaboradores e tentam adequá-los aos objetivos organizacionais.

O modelo de Gestão Participativa é um dos melhores modelos de gestão adotados pelas empresas bem-sucedidas no contexto atual. Nesse modelo, os funcionários tomam decisões, sugerem, modificam, alteram, questionam decisões,

projetos e até mesmo uma simples proposta, contribuindo, assim, com suas ideias e opiniões, para atingir os objetivos organizacionais. Tais funcionários tornam-se, pois, parceiros da empresa.

Outro grande desafio das organizações é lidar com a Tecnologia da Informação. A grande dificuldade tem sido encontrar profissionais capacitados para atender às exigências do mercado, bem como manter aqueles colaboradores não capacitados no quadro da empresa. Como hoje quase tudo depende da informática e da internet, pois são os facilitadores das operações e tarefas diárias, as empresas são obrigadas a investir em tecnologia e capacitação de colaboradores, e aquelas que não conseguem atender a essas exigências acaba por perder o seu portfólio e enfrentam dificuldades para manterem-se no mercado.

Diante do exposto, podemos dizer que a gestão de pessoas, em uma organização da atualidade, deverá se voltar para o atendimento das expectativas e necessidades dos seus colaboradores e para o acompanhamento do avanço da tecnologia, pois só assim ela conseguirá expandir seus negócios e alavancar seus lucros.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL VERSUS MOTIVAÇÃO

A palavra clima origina-se do grego *klima* e significa tendência ou inclinação. O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos colaboradores.

Segundo De Geus (1998), o clima organizacional interfere diretamente nas atividades da empresa, influenciando desde o relacionamento dos colegas de trabalho até a produtividade e o desempenho na realização de tarefas.

A esse respeito, Chiavenato (1997, p. 53) assim afirma: “O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes”.

Segundo o autor, o clima organizacional é um fator interno que necessita ser gerenciado, por ter características implícitas e não visualizadas, sendo entendido de diferentes maneiras por diferentes pessoas. Para ele, tal fator (CHIAVENATO, 2010, p. 53) [...] “é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais

dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

Planejar, avaliar e acompanhar são, portanto, três atividades que devem sempre estar sendo realizadas por aqueles que administram uma empresa. A partir do uso dessas ferramentas administrativas torna-se mais fácil para qualquer empresa gerenciar os seus negócios e perceber quais estratégias devem ser adotadas em cada situação.

Como as organizações funcionam na forma de sistemas interligados, fica claro que qualquer estratégia, alternativa, norma ou regra, conduta ou prática, adotada pelos gestores, deve ser planejada e avaliada antes de ser usada pelas empresas. Um erro ocorrido em qualquer setor de uma organização afeta os demais. Um clima organizacional favorável, por exemplo, sendo acompanhado e controlado, colabora para que seus efeitos positivos eleve a motivação do colaborador, aumentando o seu desempenho e a sua produção.

A motivação dos colaboradores em uma empresa está, portanto, fortemente ligada ao clima organizacional, sendo essa relação motivo de discussão entre os escritores, administradores e a sociedade. Sobre esse aspecto, Chiavenato (1997, p. 53) assim afirma:

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

O desempenho de um colaborador depende do quanto ele está motivado. As aptidões e habilidades relacionam-se fortemente com o rendimento de uma pessoa em seu trabalho. Cada pessoa tem seu estilo e forma de desempenhar suas tarefas. Portanto, cada um age e pensa diferente, isso significa que cada pessoa tem sua motivação própria. O que pode motivar um funcionário pode não motivar o seu colega de trabalho.

Chiavenato (1997, p. 165), classificando a motivação em termos de comportamento, assinala: “A motivação pode ser conceituada como esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho”.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

No mundo globalizado que hoje vivemos, falar desse tema exige muito conhecimento e dedicação. As empresas estão cada vez mais competitivas e agressivas; buscando sempre expandir, crescer, lucrar, vencer e ganhar espaço no mercado no seu ramo ou segmento. Portanto, para se chegar aonde se quer, é preciso definir antes como e quando se quer chegar.

Aonde se quer chegar? É o primeiro passo para se definir uma estratégia. Como e quando chegar são, portanto, pontos indispensáveis para serem analisados durante a formulação das estratégias, do planejamento e do plano de negócio das empresas.

A análise do ambiente interno (os colaboradores, gestores, acionistas, fornecedores, a cultura organizacional, o clima organizacional, o nível de conhecimento dos funcionários, a distribuição de poderes, as normas e o grau de satisfação dos colaboradores são alguns dos elementos a serem considerados) e externo (a economia, os clientes, os concorrentes, a política e os impostos); a definição dos objetivos, que devem ser claros e adequados à empresa; as metas e a situação da empresa influenciam na elaboração das estratégias organizacionais.

Segundo Oliveira (2002, p. 192), o termo estratégia surgiu no meio militar: “O termo estratégia é um conceito militar bastante antigo, definido pela aplicação de forças contra determinado inimigo. O termo se origina da palavra grega *strategos* do qual se deriva o significado “a arte do general”, ou ainda, a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general”.

Sendo este um termo militar, fica claro que a disciplina é o ponto primordial para se atingir os objetivos que foram traçados. Na citação acima, fala-se sobre os movimentos dos guerreiros. Nesse caso, entende-se que estratégia é um método utilizado na realização de uma tarefa repetitiva, com o intuito de se conseguir o máximo de aperfeiçoamento.

Segundo Mintzberg (2000, p. 100), a palavra estratégia pode ser entendida da seguinte forma: “Estratégia é uma palavra que muitas vezes é definida de uma forma e usada de outra. Pode-se defini-la como um padrão, ou seja, algo realizado, se

olharmos o comportamento passado e pode-se, também, definir estratégia como um plano, se algo pretendido; ou ainda, olhar para frente”.

Conforme definido, estratégia é uma ação voltada para atingir um objetivo, seja esse uma melhoria ou o alcance de algo. As estratégias são as diretrizes que conduzirão as empresas para a construção de métodos facilitadores das tarefas diárias de uma organização.

Nesse sentido, este trabalho irá avaliar as estratégias utilizadas pela empresa, com base nas condições de trabalho oferecidas para que os colaboradores possam realizar suas tarefas. Também se avaliará o estado de saúde física e mental desses colaboradores, após um dia de trabalho, bem como o nível de valorização e reconhecimento do desempenho profissional deles por parte dos gestores e supervisores da empresa.

2.4 RECONHECIMENTO DA IMPORTÂNCIA DOS COLABORADORES

Os gestores que pretendem reconhecer os seus colaboradores e promover um local de trabalho adequado para que eles desempenhem um bom trabalho, precisam criar medidas que beneficiem a sua empresa e aos seus colaboradores, uma vez que esses últimos são geradores de riqueza e a razão da existência das organizações.

As empresas estão adotando critérios para recompensar seus colaboradores por meio da avaliação de suas habilidades, pelo fato de serem eles pessoas únicas com habilidades específicas para determinadas funções. E as recompensas são dadas pelo nível de complexidade e responsabilidade das suas tarefas.

A remuneração é, portanto, um desses critérios. Ela é uma prova do reconhecimento do colaborador em virtude do seu trabalho. Para Chiavenato (2004, p. 260):

O salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca do dinheiro – elemento simbólico e intercambiável -, a pessoa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização.

O salário é uma forma de compensar o trabalhador pelo seu trabalho realizado de maneira eficaz. Esse é calculado com base na função e no cargo desempenhados por uma pessoa dentro de uma organização.

Para Dutra (2001, p. 75):

A prática remuneratória deve ser estruturada, portanto, de tal forma que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico; que estimule a busca de aquisição e estruturação de conhecimento, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial; que sirva de elemento interveniente na capacidade da organização de atrair e reter talentos; e, ao demonstrar coerência, que sustente o comprometimento e estimule ações que estejam de acordo com os objetivos da organização.

A remuneração do trabalho é adequada com a responsabilidade de cada colaborador. No seu cálculo leva-se em consideração a demanda de trabalho do colaborador, seus esforços físicos e mentais e o seu nível de conhecimento. Os valores que ele recebe variam de acordo com a realidade da empresa e de seu negócio.

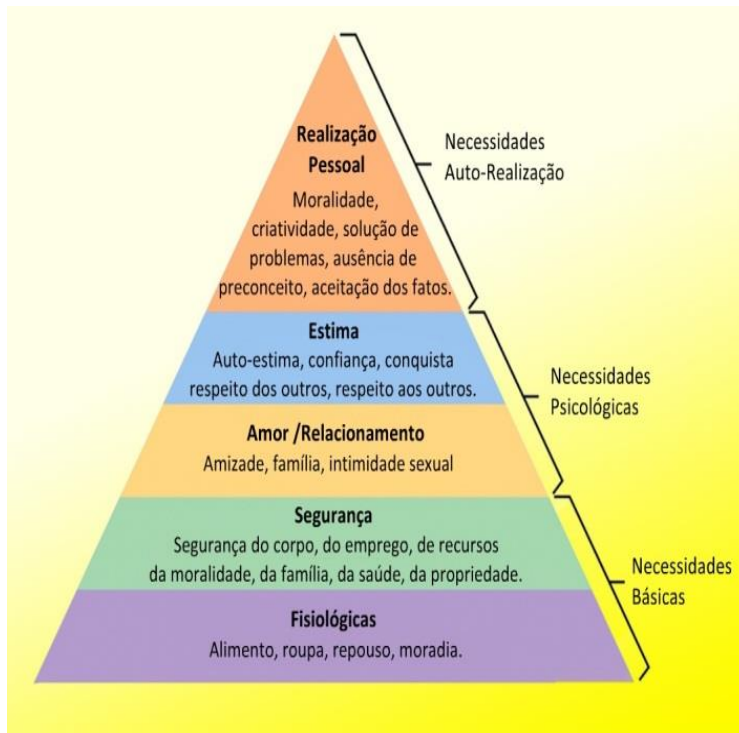
De acordo com Pontes (2002, p. 27), “[...] para que possa existir ambiente motivador no seio da organização, pessoas integradas e produtivas, são necessários planos adequados de Recursos Humanos.”.

Os planos estratégicos e as diretrizes da Administração de Recursos Humanos são elaboradas a partir da estrutura hierárquica organizacional. A partir da definição de cargos e funções, a organização averigua quais as necessidades de cada setor empresarial e, indiscutivelmente, as de cada integrante do setor. Com base na posição do colaborador na estrutura hierárquica, serão criadas as condições de trabalho para uma equipe produtiva.

Segundo Chiavenato (1994, p. 221), “as empresas se esforçam em desenvolver sistemas de remuneração no sentido de recompensar adequadamente o seu pessoal”. Para esse autor, as empresas remuneram de acordo com as atividades prestadas, com o grau de responsabilidade do cargo e, principalmente, observando a concorrência, para evitar a perda de colaboradores.

Nesse sentido, Chiavenato (2004, p. 288) afirma que: “Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes”.

Nos estudos da administração científica, desde o seu início, foram percebidas as necessidades humanas que, por meio dos estudos de Maslow, foram descritas e sintetizadas como anseios humano em relação aos seus desejos e em relação a si



próprio, ao seu trabalho e à sociedade em geral. Nessa perspectiva, esse autor elaborou uma pirâmide que ilustra, numa ordem crescente, as necessidades humanas e a influência delas no comportamento humano.

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow

Segundo Robbins (2010, p. 133), a pirâmide das necessidades de Maslow possui cinco categorias de hierarquia de necessidades:

1. Fisiológica: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Sociais: Inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Com o passar dos tempos e com o entendimento sobre as necessidades do ser humano, as organizações estão se preocupando, cada vez mais, com a forma

como seus colaboradores irão suprir suas necessidades e se suas políticas de recompensa, de remuneração e de reconhecimento estão de acordo com a realidade do mercado, do contexto da empresa e da sociedade em geral.

Para essas organizações, atender às expectativas dos seus colaboradores vai desde oferecer um bom ambiente de trabalho até apresentar para eles um plano de cargos e carreiras. Reconhecer o trabalho deles, por meio desses fatores, tem se tornado, portanto, essencial nos dias de hoje. As empresas que não pagam bem, não oferecem condições excelentes de crescimento profissional para os seus colaboradores e não atendem as suas necessidades básicas correm o risco de serem deixadas para trás e de que a concorrência tome os seus melhores colaboradores, oferecendo-lhes melhores condições de trabalho.

Segundo Camilo (publicação no portal RH, acesso em: 18 out. 2013):

Não existe a fórmula certa para ganhar a boa vontade do funcionário. Existe a combinação de uma série de atitudes que criem um ambiente de trabalho favorável ao comprometimento, fazendo com que os talentos contribuam com seus esforços proporcionando um âmbito organizacional com mais qualidade. Fica a cargo dos administradores, traçar e executar planos que forneçam condições para que o ambiente empresarial transforme-se num lugar onde os seres humanos possam se realizar e se desenvolverem, tanto pessoalmente quanto profissionalmente.

Para esse autor, investir na formação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, hoje, é uma das melhores estratégias das empresas com o intuito de valorizar e reconhecer a importância do seu colaborador para a organização. Os empresários que treinam seus colaboradores e ajudam na sua formação acadêmica e profissional estão ganhando cada vez mais com isso. Esses empresários, em vez de trazerem funcionários de outras empresas, com outra cultura e acostumados com outro clima organizacional, preferem recrutar pessoas de suas próprias organizações para treiná-las e desenvolvê-las com os seus métodos para um bom desempenho de trabalho.

Para Macian (1987, p. 9) [...] “a característica essencial do treinamento, consiste em educar para o trabalho, desta forma o treinamento pode ser considerado uma forma de educação”. O treinamento dos colaboradores consiste em melhorar e aperfeiçoar suas técnicas de trabalho, com o objetivo de obter o melhor proveito dos seus desempenhos. Carvalho (2001, p. 11) destaca que: “O desenvolvimento contínuo e integral do indivíduo processa-se através de três principais fatores” que são: Educação, Instrução e Treinamento”.

Para esse autor, as empresas devem investir na educação, instrução e treinamento do seu pessoal, como um processo de integração contínuo das pessoas envolvidas, objetivando envolvimento para promover uma adaptação mais rápida dessas pessoas à organização e suas tarefas, bem como obter um melhor aproveitamento dos ensinamentos. Nesse sentido, investir em treinamento do capital humano sempre será uma estratégia para o crescimento da organização.

As estratégias de remuneração e o plano de carreiras tornam-se, pois, ferramentas impulsionadoras no desenvolvimento das pessoas se alinhadas com as estratégias organizacionais.

Nessa perspectiva, Dutra (1996, p. 60) afirma: “A empresa moderna, em face da grande pressão que recebe para contínua adaptação às mudanças do ambiente externo, necessita cada vez mais de pessoas empreendedoras com sua carreira, pessoas que estejam sempre procurando aperfeiçoar-se”.

O autor aponta os fatores externos (a concorrência, a economia, os impostos, a variação dos preços, as políticas públicas, o surgimento de necessidades de outros consumos ou prestações de serviço e as exigências dos clientes, que estão cada vez mais preocupados com a qualidade dos produtos e a satisfação das suas necessidades) como exigências do mercado atual para adaptações e sobrevivência da empresa no ramo no qual atua.

Segundo ele, para uma empresa conseguir uma posição estratégica confortável no mercado, é necessária a retenção de pessoas ou de talentos. As pessoas compõem o capital insubstituível da empresa, daí a necessidade de reconhecer o potencial delas. Além disso, são também necessários os investimentos em treinamento de colaboradores e na contratação de profissionais preparados e com espírito empreendedor, capazes de estarem atentos às pressões do mercado competitivo.

2.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

O ambiente de trabalho é motivador? Organizado? Adequado para atender às necessidades básicas das pessoas?

Os gestores que se preocupam com essas indagações e que investem no conforto para atender às expectativas dos seus colaboradores, torna o ambiente de trabalho satisfatório e com um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

A QVT, sob a visão de Rodrigues (1994, p. 76) preleciona que: "a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa".

Uma gestão voltada para o coletivo, com direito à participação nas decisões e nas atividades, tende a manter um local de trabalho adequado ao crescimento e realização pessoal e profissional dos seus colaboradores. "A base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender as expectativas criadas tanto por gestores como por usuários das ações QVT nas empresas... (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p.22)". Para essa autora, a qualidade de vida tem que atender as expectativas de ambas as partes, tanto para os gerenciadores das ações de QVT, quanto para os colaboradores, que são os principais beneficiários e usuários da qualidade de vida no trabalho.

Matos (1997, p. 40), também ressaltando os fatores que contribuem para a QVT, assinala:

A qualidade tem a ver essencialmente com a cultura organizacional. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a elas e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa-empregado. O ser humano fazendo a concepção da empresa e em suas estratégias.

Para ele, um outro aspecto que se deve levar em conta na QVT é o clima organizacional adequado à produção do empregado e ao bom funcionamento de sua saúde física e mental.

Ainda segundo o autor, o treinamento e o desenvolvimento de pessoal também podem ser considerados parceiros e instrumentadores importantes das metas de bem-estar no trabalho. Tais técnicas trabalham o potencial, a criatividade, a força de trabalho, a inovação, o compromisso e a interação entre as pessoas, por meio de situações planejadas e monitoradas para a obtenção de mudanças pessoais, grupais e organizacionais.

O desempenho de cargos e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da QVT. Se esta for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade e a comportamentos contraproducentes. Se for rica, conduzirá a um clima de confiança

e respeito mútuo, a partir do qual o indivíduo tenderá a aumentar suas oportunidades de êxito psicológico e a reduzir o mecanismo rígido de controle social.

A remuneração, o plano de cargos e carreiras, os pagamentos em dia, as premiações, as bonificações e os benefícios são algumas das medidas que mantêm o colaborador satisfeito e com orgulho da empresa, mas o respeito, o bom relacionamento, a atenção, o diálogo e o reconhecimento são os aspectos que realmente mostram o quanto a empresa se preocupa com seu colaborador e qual a sua qualidade de vida dentro do seu ambiente de trabalho.

As condições de trabalho oferecidas pela organização, nos dias atuais, vêm levando pesquisadores a estudar, na QVT, a importância de aspectos relacionados a equipamentos, máquinas, mobiliário, carros e outros meios de locomoção de matérias-primas e produtos. Para esses pesquisadores, a falta de equipamentos de segurança no trabalho e a existência de ferramentas administrativas e operacionais quebradas ou danificadas causam atrasos na produção e geram insatisfação em seus usuários.

Esses pesquisadores também ressaltam que um ambiente de trabalho organizado, limpo, bem iluminado e climatizado colabora não só para o conforto dos empregados como também para aumentar o nível de motivação deles, satisfazendo, gradativamente, suas necessidades fisiológicas, sociais e de segurança. A satisfação dessas necessidades contribui, por fim, para o sentimento de auto realização desses colaboradores.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa é de cunho exploratório e descritivo, caracterizando-se, também, como estudo de caso.

Segundo Oliveira (1998), a pesquisa exploratória volta-se para a descoberta de práticas ou diretrizes que precisam ser modificadas e para a elaboração de alternativas que podem ser substituídas ou alteradas nas organizações.

Por meio da pesquisa exploratória, o pesquisador analisa o ambiente de trabalho, as condições oferecidas pelas empresas para atender às necessidades básicas dos trabalhadores e as práticas ou os métodos adotados por esses últimos para se organizarem nesse ambiente, a fim de atingirem os objetivos organizacionais.

Quanto ao estudo descritivo, Oliveira (1998, p. 85) assinala:

O estudo descritivo possibilita o desenvolvimento em que se permite identificar diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. Os estudos descritivos dão margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis, que de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento de fenômenos. É um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno.

Para esse autor, por meio de um estudo descritivo, o pesquisador descreve, de forma clara e objetiva, os dados colhidos na pesquisa de campo; analisa os resultados adquiridos, com auxílio de um relatório formado de gráficos, figuras, porcentagens e interpretações diversas, e propõe soluções para os problemas organizacionais.

Sobre o estudo de caso, Vergara (2009, p. 44) afirma que é um estudo “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizada no campo”.

O estudo de caso, portanto, delimita um problema real, objetivando encontrar sugestões de melhorias ou soluções específicas.

Segundo Gil (2002), as pesquisas que envolvem estudos de caso “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2002, p. 41).

No nosso trabalho, fizemos a escolha por uma pesquisa exploratória, descritiva e com características próprias de um estudo de caso por se tratar de problemas referentes a uma empresa específica, que foram percebidos pelos seus colaboradores e que despertaram o interesse do pesquisador em estudá-los. Tal estudo, por sua vez, culminou numa análise dos problemas apontados e na apresentação de propostas visando à adoção de estratégias que promovessem à melhoria das condições de trabalho da empresa e do nível de satisfação dos seus colaboradores.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo proposto para este estudo foi de 35 colaboradores da empresa; e a amostra utilizada foi de 23 entrevistados.

Segundo Oliveira (1998, p.108): “O Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Como a pesquisa pretendeu avaliar a satisfação de um grupo de indivíduos com características comuns, como: pessoas que trabalham na mesma empresa; realizam pelo menos uma tarefa em comum e convivem no mesmo ambiente de trabalho, optou-se por esse universo de estudo.

Sobre a amostra, Vergara (2009, p.48) pontua: “Amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade”.

A escolha da nossa amostra se deu de forma aleatória. Levamos em conta, sobretudo, a presença do colaborador no horário da aplicação do questionário e a sua disponibilidade em respondê-lo.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A técnica utilizada na coleta de dados da nossa pesquisa de campo foi o questionário com perguntas fechadas, visto que, segundo Gil (2002, p. 115) esse instrumento “[...] constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato”.

Conforme Vergara (2009, p. 52):

O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Às vezes, é chamado de teste, como é comum em pesquisa psicológica, outras, é designado por escala, quando quantifica respostas. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. O questionário também precisa ter um número de questões que seja adequado à obtenção da resposta ao problema que se busca, mas que não canse o respondente.

Como os funcionários da empresa tinham, na sua maioria, um nível de instrução equivalente ao ensino fundamental incompleto, prevaleceu a utilização de um questionário com perguntas simples, objetivas e com alternativas padronizadas, para facilitar a compreensão das perguntas e se obter uma quantidade de questionários respondidos superior a 60%.

O pesquisador também utilizou o método de observação simples, para analisar o ambiente interno da empresa objeto de estudo, com objetivo de avaliar as condições de trabalho oferecidas aos colaboradores.

Segundo Vergara (2009, p. 51): “A observação pode ser simples, ou participativa. Na observação simples, você mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que tenciona estudar; é um espectador não interativo”.

Com a observação simples, o pesquisador identificou os aspectos positivos e negativos da organização em estudo, sem necessidade de mencioná-los nas questões específicas sobre qualidade de vida no trabalho, uma vez que se tratava da análise do ambiente interno, para medir a satisfação dos colaboradores com relação às condições de trabalho e as teorias administrativas estudadas durante o curso de administração serviram de referências.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados no estudo de caso foram tabulados com a utilização da ferramenta da planilha eletrônica Excel (uma ferramenta do pacote Office da Microsoft). A tabulação serviu de base para a criação dos gráficos e para a análise dos resultados da pesquisa.

As variáveis ambientais internas e externas foram analisadas com base nas teorias administrativas referentes à Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica e Qualidade de Vida no Trabalho e nas influências dessas teorias na valorização dos colaboradores da empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O desenvolvimento da pesquisa se deu por meio da aplicação de um questionário contendo 18 questões objetivas, que tinham as seguintes finalidades: verificar o nível de satisfação dos funcionários da empresa em relação a questões acerca da qualidade de vida no trabalho, motivação, reconhecimento e, conseqüentemente, valorização do profissional; identificar os pontos positivos e negativos em relação à qualidade de vida dos seus colaboradores; identificar possíveis problemas no clima e na cultura organizacional da empresa que estivessem interferindo na satisfação dos seus colaboradores e propor melhorias para a empresa, objetivando contribuir com a satisfação dos seus colaboradores.

Os questionários foram aplicados a uma amostra de 23 colaboradores da referida empresa. Tais colaboradores atuam nos setores administrativo, operacional e logístico e ocupam as mais diferentes funções no âmbito do exercício fabril.

Os colaboradores são 33 homens e 2 mulheres, com idade entre 18 e 60 anos. Alguns são prestadores de serviços que atuam na empresa há menos de um ano e outros já possuem mais de três anos de trabalho. 12 funcionários não responderam ao questionário, pois trabalham no expediente da tarde, horário no qual não foi possível para o pesquisador entrevistá-los.

Na aplicação dos questionários, solicitamos a não identificação dos colaboradores, tentando, assim, preservar o anonimato dos entrevistados. Alguns colaboradores, no entanto, devido ao baixo grau de instrução precisaram ser auxiliados pelo pesquisador para poderem responder ao questionário.

Realizada a coleta de dados, foram feitas a tabulação, análise e interpretação das respostas obtidas, as quais culminaram em uma análise estratégica para a elaboração do relatório monográfico.

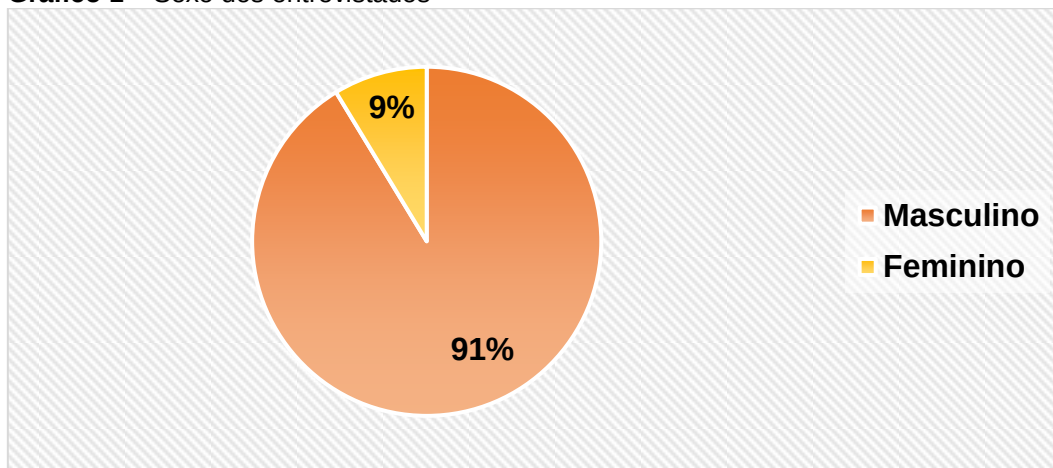
Com o propósito de facilitar a compreensão dos resultados, foi necessário analisar os dados com o auxílio de gráficos. A análise desses gráficos nos possibilitou, inicialmente, traçar um perfil dos entrevistados e, posteriormente, fazer um estudo sobre as variáveis referentes à valorização dos colaboradores.

4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS COLABORADORES

Com os dados coletados nos questionários, pode-se conhecer o perfil dos colaboradores, a predominância dos sexos por área, o grau de instrução de cada entrevistado, o tempo de trabalho na empresa e a faixa etária que prevalece entre a maioria dos entrevistados.

4.1.1 Quanto ao sexo dos entrevistados

Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados

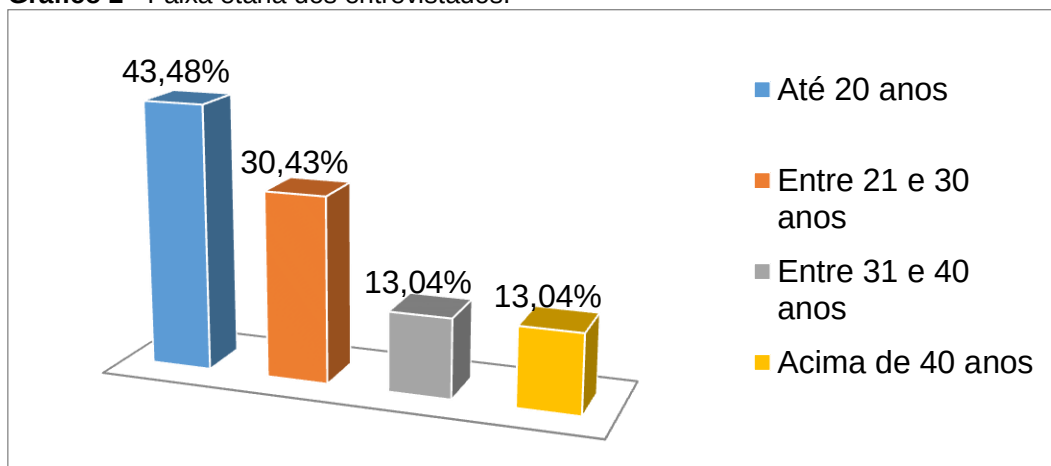


Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2013.

De acordo com o Gráfico 1, verifica-se que a maior parcela de colaboradores, 91%, corresponde a pessoas do sexo masculino, e 9% é de colaboradores do sexo feminino. Entre os primeiros, constatou-se uma predominância no que se refere ao contato com a produção e com os processos logísticos, enquanto que no segundo grupo constatou-se um maior número de mulheres com funções no setor administrativo.

4.1.2 Quanto à faixa etária dos entrevistados

Gráfico 2 - Faixa etária dos entrevistados.

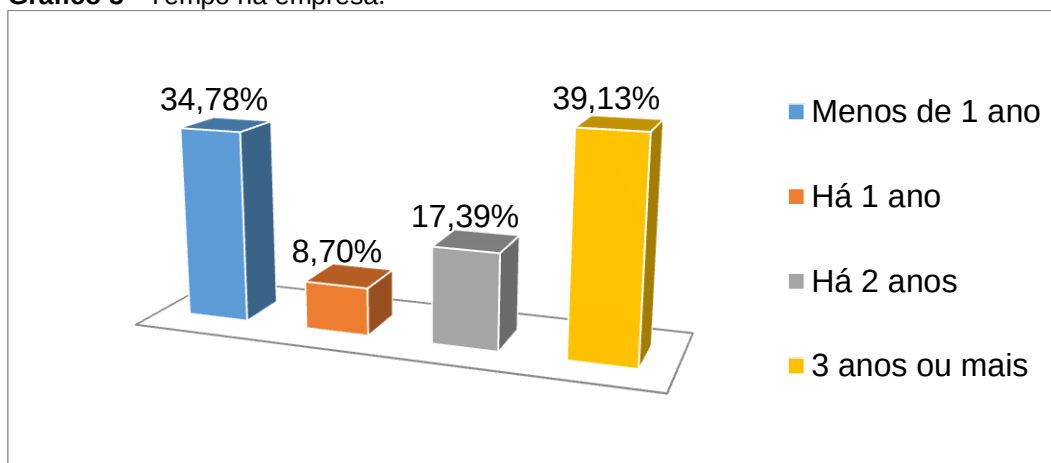


Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2013.

Percebe-se, no gráfico 02, que a maioria dos funcionários da empresa possui uma faixa etária de até 20 anos, o que representa 43,48 %, vindo em seguida a faixa etária de 21 a 30 anos, com 30,43%, e as faixas etárias de 31 a 40 anos e acima de 40 anos, que apresentam o mesmo percentual, 13,04%. Nota-se que a empresa é composta, em sua maioria, por pessoas jovens, embora não deixe de admitir pessoas com idade mais avançada.

4.1.3 Quanto ao tempo de trabalho dos entrevistados na empresa

Gráfico 3 - Tempo na empresa.

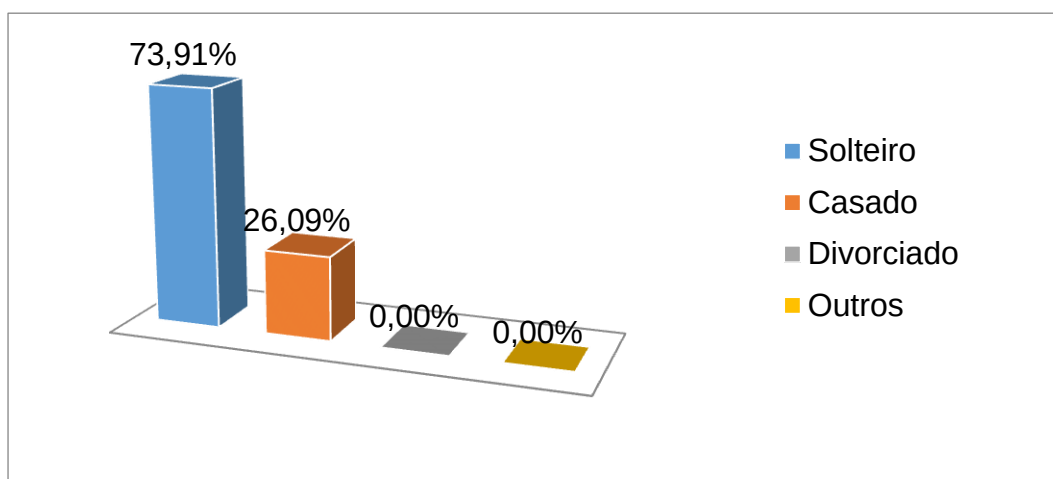


Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2013.

Quanto ao tempo de trabalho dos colaboradores da empresa, os percentuais variam, sendo mais expressivos os que trabalham há três anos ou mais, que representam 39,13%, e os que têm menos de um ano de trabalho, que correspondem a um percentual de 34,78%. Logo após, vem os que trabalham há 2 anos, somando 17,39%, e, por último, os que trabalham há 1 ano, que representam 8,70% do número total de colaboradores.

4.1.4 Quanto ao estado civil dos entrevistados

Gráfico 04 – Estado civil dos entrevistados

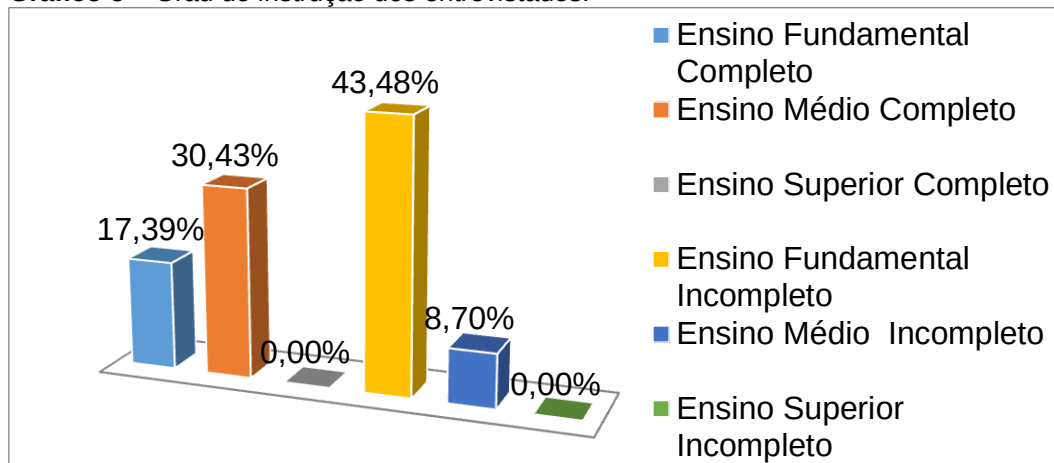


Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2013.

O gráfico 04 mostra o estado civil dos colaboradores da empresa. Nele, observa-se que 73,91% desse universo são de pessoas solteiras e 26,09% de pessoas casadas; inexistindo (0,00%), na empresa, pessoas divorciadas ou pertencentes a outros estados civis. Podemos inferir que a prevalência de um maior número de funcionários solteiros pode ser um fator positivo para a organização, se pensarmos que, nesse caso, os vínculos familiares não afetariam o desempenho do funcionário no seu ambiente de trabalho. Por outro lado, poderíamos ainda inferir que os que possuem família também contribuiriam para o desenvolvimento da organização, pois estão comprometidos com o sustento da família, tendo, por isso, maiores responsabilidades com o trabalho.

4.1.5 Quanto ao grau de instrução dos entrevistados

Gráfico 5 – Grau de instrução dos entrevistados.



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2013.

Diante do Gráfico 05, evidencia-se que a maioria dos colaboradores (43,48%) possui ensino fundamental incompleto; 30,43% cursou o ensino médio; 17,39% concluiu o ensino fundamental e que nenhum deles tem o ensino superior completo ou incompleto. Esses percentuais deixam claro que o nível de instrução dos colaboradores da empresa é ainda baixo, impossibilitando que a maioria deles ocupem cargos que exijam um nível de escolaridade mais elevado.

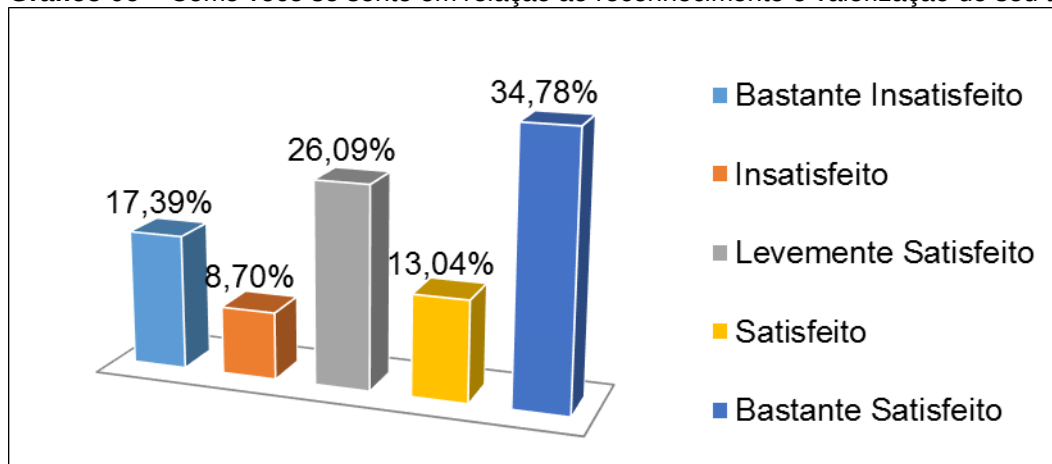
4.2 QUESTÕES ESPECÍFICAS

As questões específicas estão divididas em quatro blocos com questionários que avaliou o nível de motivação, segurança e satisfação dos entrevistados. Os questionários foram elaborados para avaliar às condições de trabalho para atender as necessidades básicas e o bem-estar dos funcionários; as ações da empresa para promover o crescimento profissional dos seus colaboradores e estratégias adotadas para valorizar as pessoas e reconhecê-las como o ativo mais importante da empresa.

4.2.1 Quanto ao nível de motivação dos entrevistados

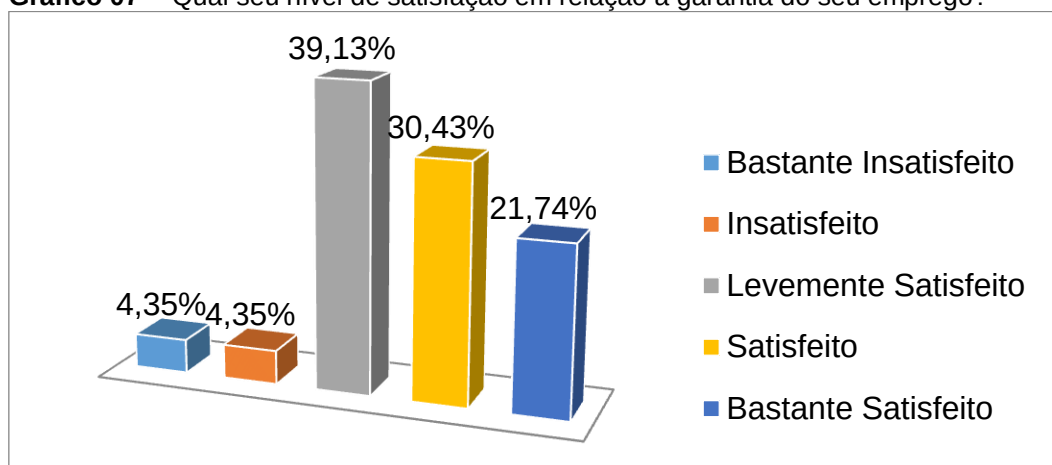
Nas perguntas a seguir avaliou-se o grau de motivação dos colaboradores da empresa, levando-se em consideração o reconhecimento, o respeito, a valorização e a segurança no ambiente de trabalho.

Gráfico 06 – Como você se sente em relação ao reconhecimento e valorização do seu trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa, Setembro de 2013.

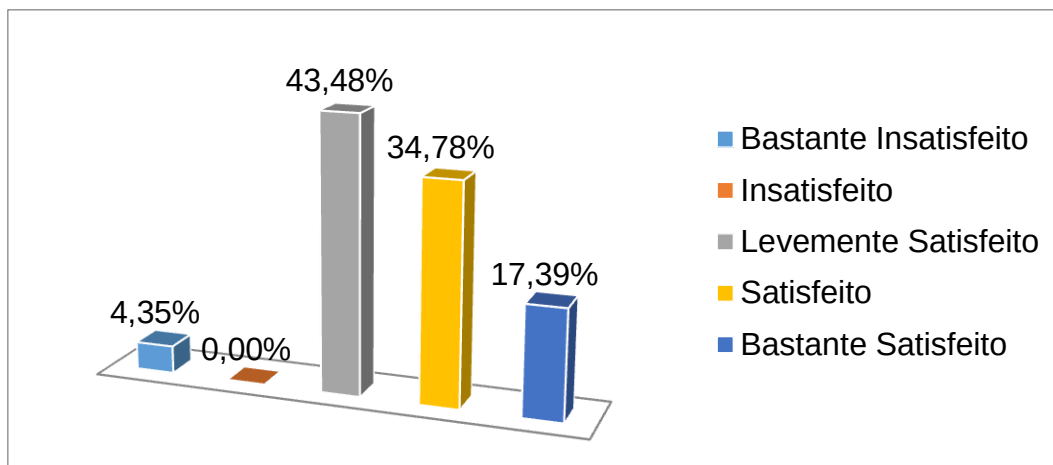
Observa-se, no gráfico 06, que existe uma grande variação no percentual de satisfação dos funcionários da empresa. 34,78% dos entrevistados estão bastante satisfeitos, pois se sentem reconhecidos e valorizados pelo seu trabalho. Em seguida, vem os funcionários que estão levemente satisfeitos, que somam 26,09%. Logo após, vem os funcionários que estão bastante insatisfeitos, com um percentual de 17,39%, demonstrando estarem muito descontentes com o trabalho que executam. Os entrevistados satisfeitos apresentam percentual de 13,04% e os insatisfeitos somam 8,70%. Assim sendo, compreende-se que existe um percentual maior de funcionários descontentes (somado bastante insatisfeito, insatisfeito e levemente satisfeito, equivalem a 52,18% dos entrevistados) comparado ao grupo de funcionários contentes que apresentam um percentual de 47,82% (satisfeito somado à bastante satisfeito) no que diz respeito a se sentirem reconhecidos e valorizados pelo trabalho que executam na empresa. Tal fato se explica pela falta de uma política de crescimento profissional e adequação do perfil profissional do colaborador ou cargo que executa. Nesta situação surge a necessidade de um departamento de recursos humanos na empresa.

Gráfico 07 – Qual seu nível de satisfação em relação à garantia do seu emprego?

Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2013.

De acordo com o gráfico 07, no que se refere ao nível de satisfação em relação à garantia do seu emprego, os resultados foram os seguintes: 39,13% dos entrevistados estão levemente satisfeitos, ou seja, sentem-se relativamente seguros; 30,43% sentem-se seguros e 21,74% sentem-se bastante seguros; enquanto que os insatisfeitos e bastante insatisfeitos apresentam igual valor, com uma porcentagem de 4,35%. Com esses resultados a empresa está numa situação um pouco delicada, pois mais da metade dos entrevistados sentem-se seguros no seu emprego, mas um pouco menos da metade deles sentem-se inseguros. Isso pode significar que a empresa precisa ficar atenta à motivação dos colaboradores, para impedir a rotatividade de funcionários, uma vez que isso acarreta a perda de capital humano, a geração de custos para a empresa, que precisará investir em treinamento de novos funcionários, e a diminuição da produção.

Gráfico 08 – Qual seu nível de satisfação em relação à consideração de suas opiniões e sugestões?



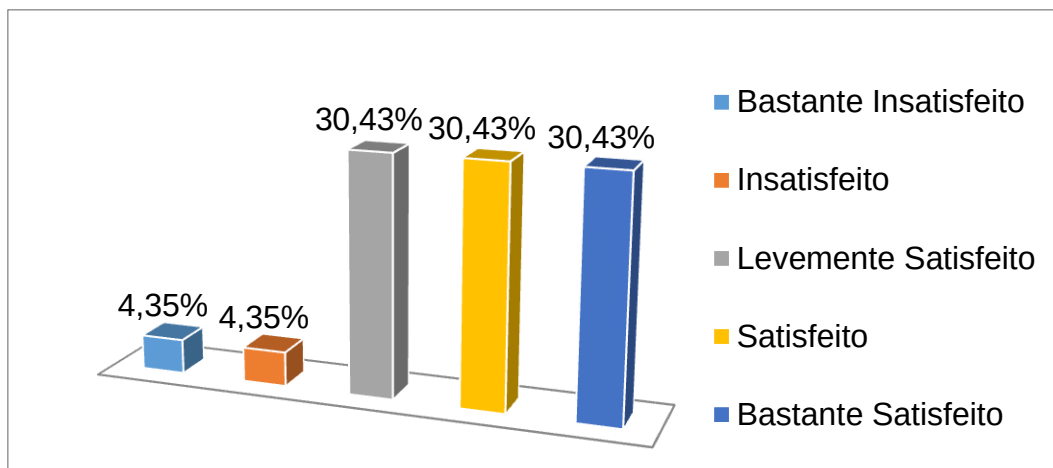
Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2013.

Em relação ao nível de satisfação quanto à consideração de suas opiniões e sugestões por parte da empresa, 43,48% afirmam estar levemente satisfeitos, 34,78% dos entrevistados responderam estar satisfeitos; 17,39% se dizem bastante satisfeitos; 4,35% mostram-se bastante insatisfeitos e nenhum percentual foi calculado para a opção insatisfeito. A participação nas decisões na empresa, segundo os resultados acima, mostra que existe mais da metade de colaboradores satisfeitos e pouco menos da metade levemente satisfeitos (a participação é boa, mas poderia ser maior) e bastante insatisfeitos (descontentes). Isso parece apontar para a necessidade da empresa de ouvir mais as opiniões dos seus colaboradores, para evitar a desmotivação dos mesmos e torná-los importantes como capital humano para a empresa.

4.2.2 Quanto ao nível de satisfação dos entrevistados sobre o ambiente de trabalho

No bloco 2, composto por 5 perguntas, avaliou-se o nível de satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho. Os resultados apresentados levaram em consideração as oportunidades de crescimento profissional, autonomia, realização profissional e igualdade de tratamento.

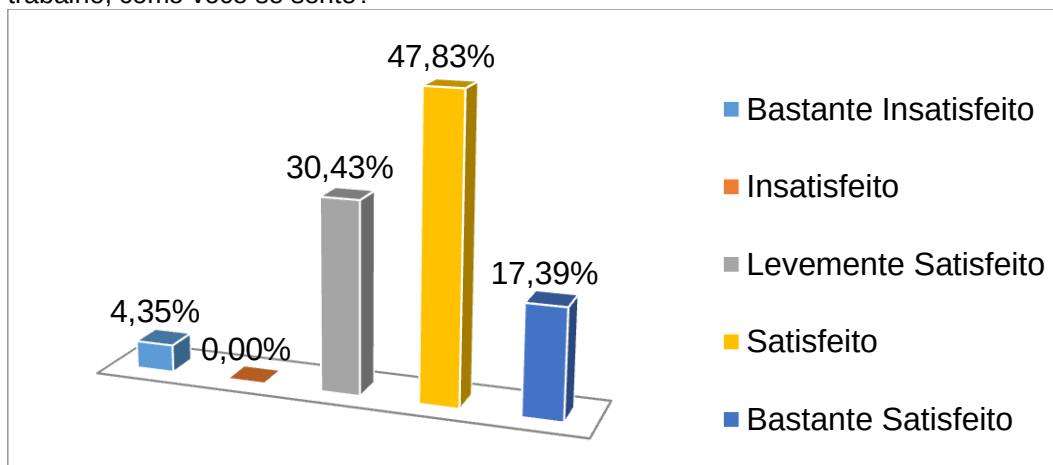
Gráfico 09 - Qual seu nível de satisfação em relação às oportunidades de aprendizagem e crescimento no trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa, Setembro de 2013.

Observa-se, no gráfico 09, que os resultados da entrevista pouco se alteraram nesse questionário. 30,43% foi o mesmo percentual apresentado para os colaboradores que disseram estar levemente satisfeitos, satisfeitos e bastante satisfeitos. Enquanto que 4,35% foi o percentual que se repetiu para os funcionários que estão insatisfeitos e bastante insatisfeitos. Neste gráfico, o que se pode concluir é que 60,86% dos colaboradores dizem obter oportunidades de aprendizado e crescimento no trabalho, mas a empresa deve considerar a porcentagem de 39,13% dos colaboradores que demonstram algum tipo de insatisfação e criar ações que possam colaborar no crescimento profissional desse grupo.

Gráfico 10 – Considerando a autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, como você se sente?

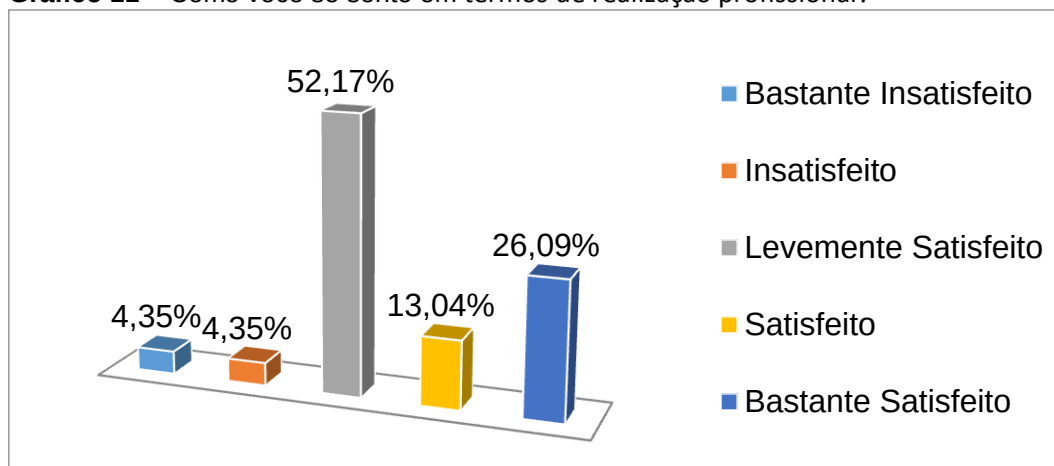


Fonte: Dados da pesquisa, Setembro de 2013.

O gráfico 10 mostra que 47,83% dos entrevistados estão satisfeitos; 30,43% estão levemente satisfeitos (está bom, mas precisa melhorar); 17,39% dos

colaboradores estão bastante satisfeitos; 4,35% estão bastante insatisfeitos e nenhum deles se diz insatisfeito. Diante desses dados, pode-se avaliar que mais de 60% dos entrevistados estão satisfeitos com a liberdade que existe na empresa para propor melhorias. Os resultados apresentados parecem bons para a empresa, pois apontam para um número bastante significativo de funcionários que participam de suas decisões. O resultado que deixa a organização em alerta é a porcentagem de funcionários que diz estar parcialmente satisfeita, que chega a 30,43% dos entrevistados. Tal percentual aponta para uma parcela significativa de colaboradores que avaliam como necessária uma maior liberdade para se propor mudanças na execução de suas tarefas.

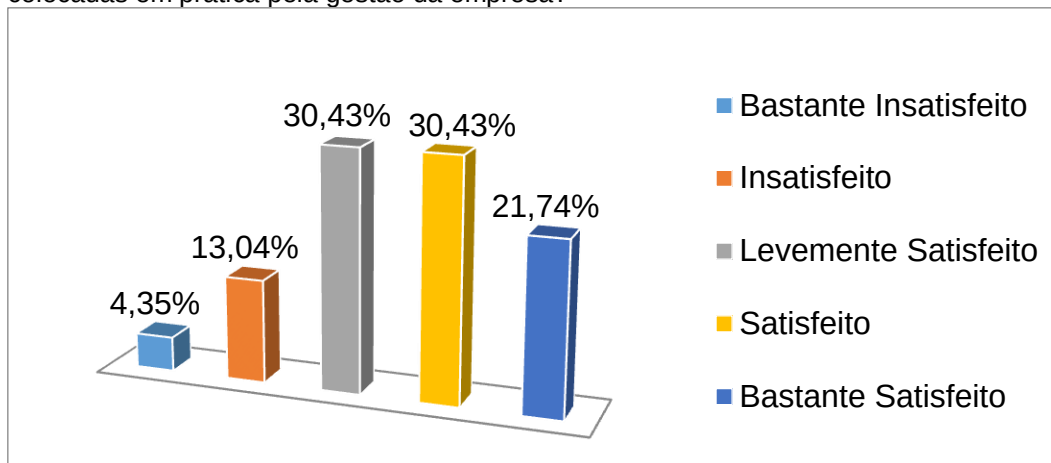
Gráfico 11 – Como você se sente em termos de realização profissional?



Fonte: Dados da pesquisa de campo, setembro de 2013.

Apresenta-se, no gráfico 11, uma avaliação da realização profissional dos funcionários da empresa. 52,17% dos funcionários responderam estar parcialmente satisfeitos; 26,09% se dizem bastante satisfeitos; 13,04% estão satisfeitos e 4,35% é a porcentagem que se repete para as duas opções: Insatisfeito e Bastante Insatisfeito. A análise dessa dimensão aponta que a maioria dos funcionários está parcialmente satisfeita com a realização profissional obtida no desempenho do seu trabalho na empresa, sendo pouco significativo o número de funcionários que não se realizam com o trabalho que executam na empresa.

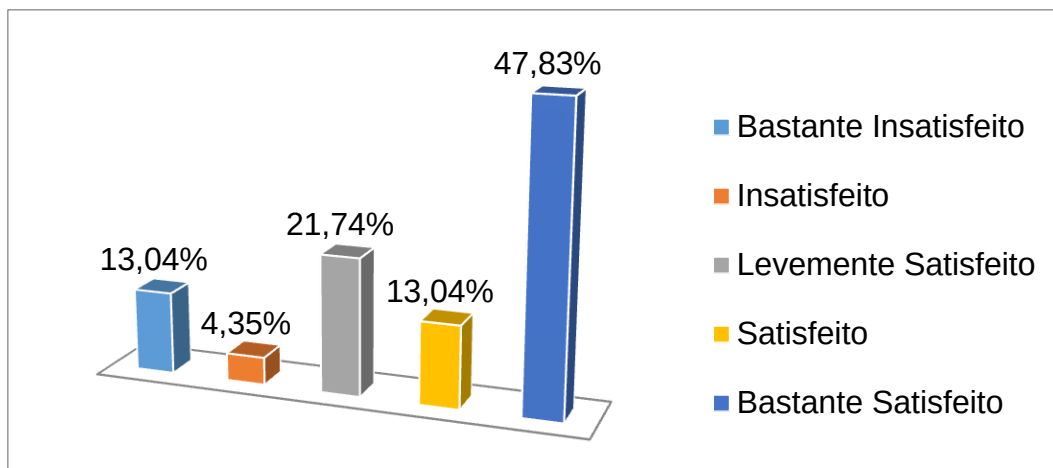
Gráfico 12 – Qual seu nível de satisfação ao perceber que suas ideias e sugestões são ouvidas e colocadas em prática pela gestão da empresa?



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2013.

Diante do gráfico 12, no qual avaliou-se o nível de satisfação dos entrevistados ao perceber que suas ideias e sugestões são ouvidas e colocadas em prática pelos gestores da empresa, os dados mostram que o percentual de 30,43% se repete para os colaboradores que estão parcialmente satisfeitos e os que estão satisfeitos, 21,74% dos entrevistados estão bastante satisfeitos, 13,04% encontra-se insatisfeitos e 4,35% bastante insatisfeitos. Com esses resultados, observa-se que os gestores da empresa adota um modelo que aproxima-se de uma gestão participativa. O que se sugere aos gestores é a realização de uma pesquisa interna para identificar os colaboradores que estejam insatisfeitos e os que estão parcialmente satisfeitos, para assim criar alternativas para ajuda-los na interação e participação nas decisões da empresa, deixando-o ciente da sua importância como pessoa na empresa.

Gráfico 13 – Em termos de igualdade de tratamento no ambiente de trabalho pelos superiores, qual o seu nível de satisfação?



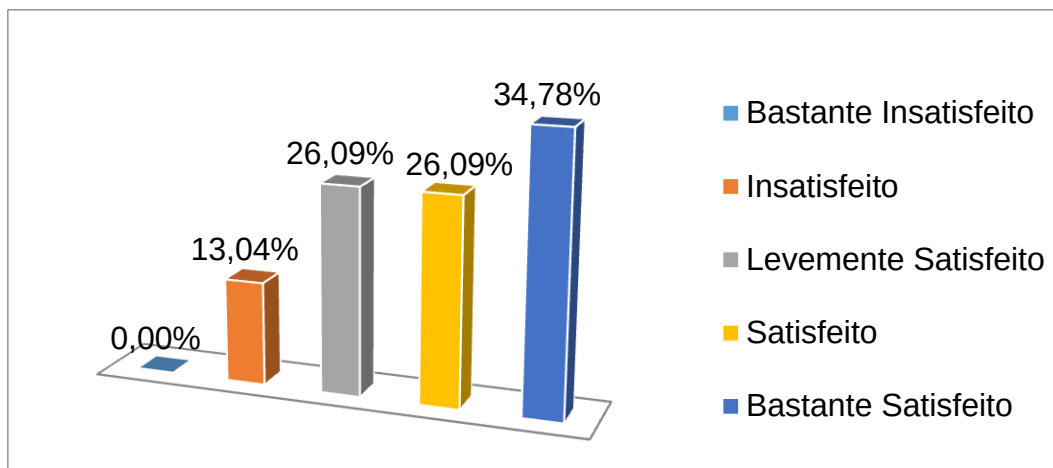
Fonte: Dados da pesquisa de campo, setembro de 2013.

Os resultados colhidos com a pergunta apresentada no gráfico acima são os seguintes: 47,83% dos entrevistados estão bastante satisfeitos, 21,74% estão parcialmente satisfeitos, enquanto que a porcentagem de 13,04% se repete para os colaboradores que estão bastante insatisfeitos e os que estão satisfeitos e 4,35% dos entrevistados estão insatisfeitos. Com esses dados pode se concluir que há uma variação no nível de satisfação dos entrevistados com relação à igualdade de tratamento, mais é notório que mais de 40% dos entrevistados dizem está bastante satisfeito.

4.2.3 Quanto ao nível de reconhecimento dos entrevistados

Nas perguntas específicas do bloco 3, os entrevistados avaliam o reconhecimento pelo seu trabalho executado na empresa, levando-se em consideração os elogios dos seus superiores, o reconhecimento através de melhorias nas condições de trabalho e oportunidades de crescimento profissional, ofertadas pela empresa.

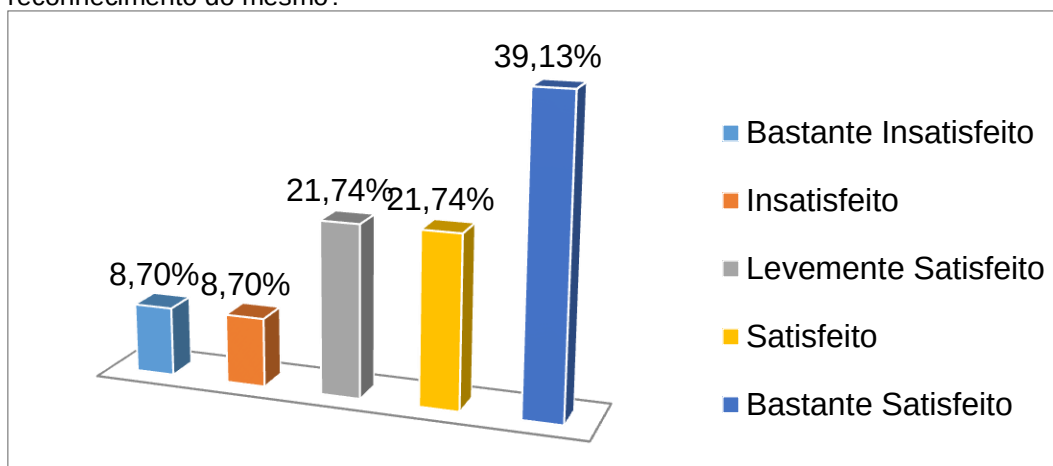
Gráfico 14 – Qual é o seu nível de satisfação em termos de reconhecimento pelo trabalho que você executa na organização (Levando em consideração benefícios, elogios e agradecimentos)?



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2013.

De acordo com o gráfico 14, o nível de satisfação de reconhecimento pelo o trabalho executado na empresa segundo os entrevistados apresentam os seguintes resultados: 34,78% estão bastante satisfeitos, 26,09% é o valor que se repete para os funcionários que dizem estar levemente satisfeito e satisfeito, 13,04% dizem está insatisfeito e não obteve resultado a alternativa que classifica como bastante insatisfeito.

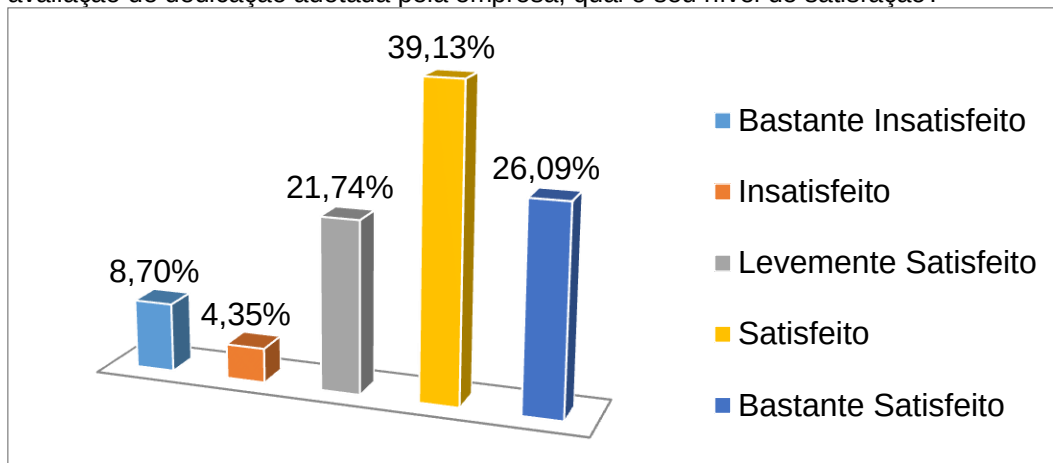
Gráfico 15 - Qual o seu nível de satisfação em relação à execução do seu trabalho e ao reconhecimento do mesmo?



Fonte: Dados da pesquisa de campo, setembro de 2013.

Os dados do gráfico 15 mostram que 39,13% dos entrevistados estão bastante satisfeitos, 21,74% é a mesma porcentagem para os que estão parcialmente satisfeitos e satisfeitos e 8,70% é o valor que se repete para os colaboradores que estão insatisfeitos e bastante insatisfeitos.

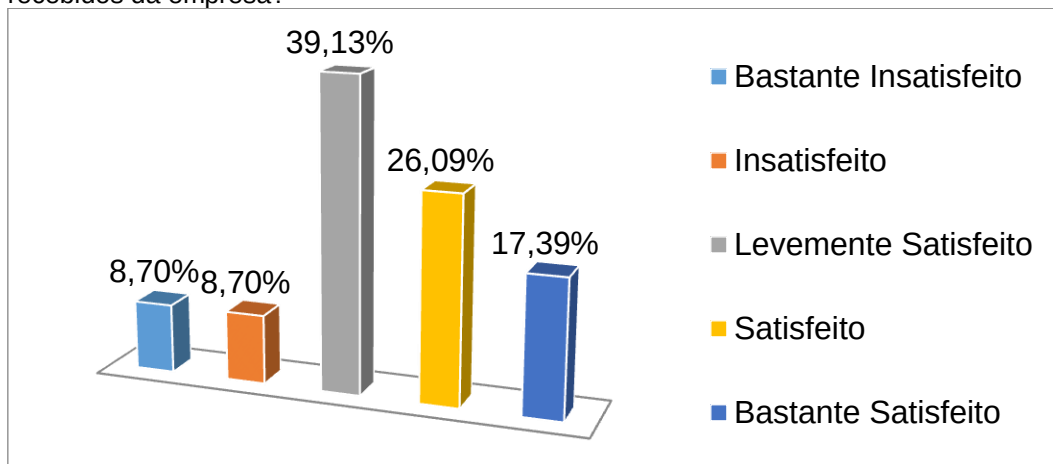
Gráfico 16 - A empresa que reconhece a dedicação dos colaboradores para realizar suas tarefas diárias, apresentam índices elevados nos seus rendimentos operacionais. Com relação à prática de avaliação de dedicação adotada pela empresa, qual o seu nível de satisfação?



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2013.

No gráfico 16, apresenta os resultados do questionário sobre nível de satisfação dos entrevistados com relação à prática administrativa que avalia a dedicação dos colaboradores. Dos entrevistados 39,13% estão satisfeitos, 26,09% estão bastante satisfeitos, 21,74% estão levemente satisfeitos, 8,70% bastante insatisfeitos e 4,35% estão insatisfeitos. Percebe-se que 34,79% dos colaboradores (Somando os resultados dos entrevistados que estão bastante insatisfeitos, insatisfeitos e levemente satisfeitos) concordam que precisa de ações concretas de reconhecimento da dedicação pelos gestores da empresa.

Gráfico 17 – Qual seu nível de satisfação em relação às formas de remuneração e benefícios recebidos da empresa?

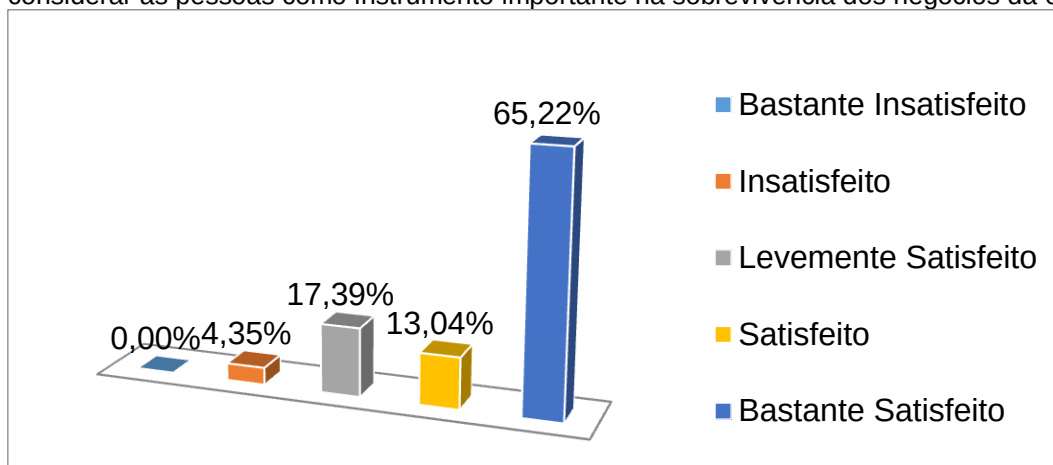


Fonte: Dados da pesquisa de campo, setembro de 2013.

Neste gráfico 5, avalia-se o nível de satisfação dos entrevistados com relação ao retorno da empresa em forma de estímulos financeiros. Os dados mostram que

39,13% dos entrevistados estão parcialmente satisfeitos, 26,09% estão satisfeitos, 17,39% estão bastante satisfeitos e a porcentagem de 8,70% se repete para os colaboradores insatisfeitos e bastantes insatisfeitos. Em conversas com alguns colaboradores, percebeu a desmotivação com relação a sua perspectiva de crescimento profissional. O que ocasiona essa insatisfação e frustração, é o não reconhecimento por parte da empresa pelos os seus serviços prestados, em forma de salários, comissões e outros benefícios.

Gráfico 18 - Qual o seu nível de satisfação com relação às práticas adotadas pelos supervisores para considerar as pessoas como instrumento importante na sobrevivência dos negócios da empresa?



Fonte: Dados da pesquisa de campo, setembro de 2013.

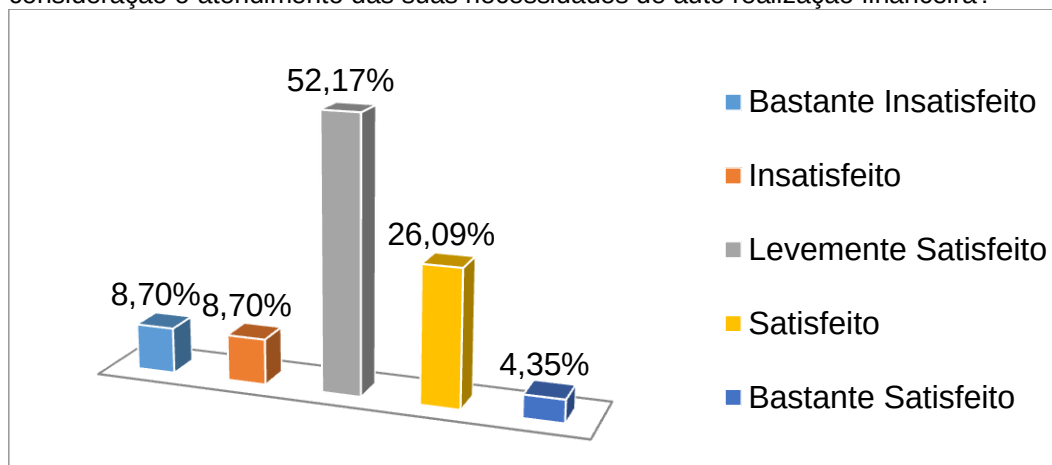
Neste gráfico 18, fica claro que 65,22% dos colaboradores estão bastante satisfeitos, 17,39% estão parcialmente satisfeito, 13,04% estão satisfeitos, 4,35% estão insatisfeitos (descontentes) e nenhum entrevistado demonstra está bastante insatisfeito. Com esses dados, pode-se concluir que a maioria dos colaboradores, mais de 70% (está satisfeito ou bastante satisfeito) com as práticas da supervisão

para reconhecer as pessoas como capital intelectual insubstituível na sobrevivência dos negócios da empresa.

4.2.4 Quanto ao nível de qualidade de vida no trabalho dos entrevistados

Neste bloco 4, os colaboradores responderam questionários sobre a qualidade de vida no trabalho, tendo como referências um ambiente de trabalho propício para desempenho das tarefas: com equipamentos de segurança que preserve a integridade física dos usuários; materiais de proteção ao trabalhador; um ambiente limpo, organizado e com móveis e equipamentos adequados para prestação dos seus serviços e atendimento das suas necessidades básicas. Os salários e benefícios; clima organizacional; estado de saúde física e mental dos entrevistados e cultura organizacional, foram levados em consideração, pois interferem no bem-estar dos colaboradores, na sua motivação e principalmente na sua satisfação profissional.

Gráfico 19 – Qual o seu nível de satisfação em relação aos salários e benefícios, levando em consideração o atendimento das suas necessidades de auto realização financeira?

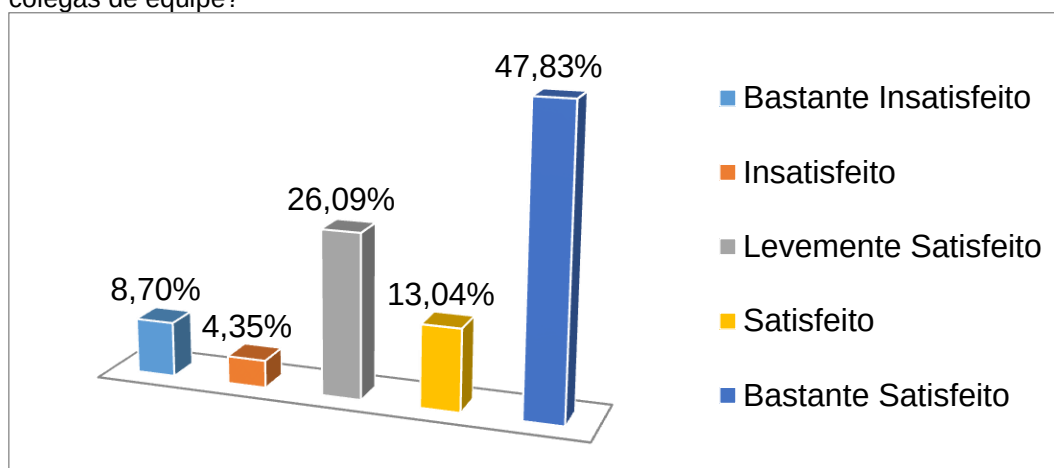


Fonte: Dados da pesquisa de campo, setembro de 2013.

Percebe-se nos dados do gráfico 19, que 52,17% dos funcionários estão parcialmente satisfeitos (está bom, mais poderia melhorar), 26,09% dos entrevistados estão satisfeitos, os insatisfeitos e os bastantes insatisfeitos são representados pelo o mesmo índice de porcentagem de 8,70%, enquanto que 4,35%

dizem estar bastante satisfeitos. Os dados afirmam que 30,44% dos entrevistados afirmam que suas necessidades financeiras estão sendo atendidas (satisfeitos somado a bastante satisfeitos), mas é preocupante a porcentagem de colaboradores que não estão com suas necessidades financeiras totalmente atendidas, os índices somam 69,57% dos entrevistados. Recomenda-se aos gestores que apliquem mudanças e adequações de valores com base no mercado fabril do Rio Grande do Norte e nas leis trabalhistas vigentes no Brasil.

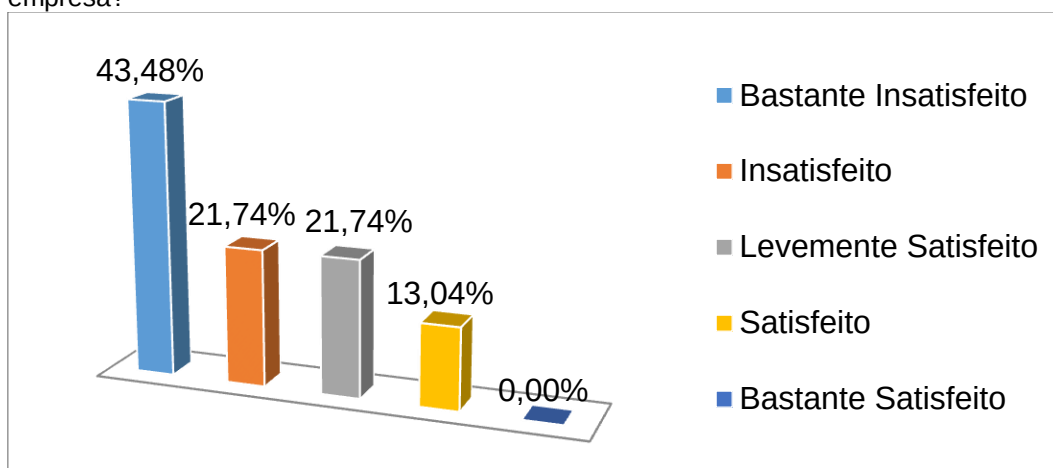
Gráfico 20 - Qual o seu nível de satisfação considerando a sua relação profissional com os seus colegas de equipe?



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2013.

Neste questionário fica claro que mais de 60% dos entrevistados formam o grupo com o nível de satisfação entre parcialmente satisfeito e bastante satisfeito, considerando o relacionamento com seus colegas de equipe. Os resultados do gráfico 20 são ilustrados pelos índices a seguir: 47,83% estão bastante satisfeitos, 26,09% estão levemente satisfeitos, 13,04% estão satisfeitos, 8,70% estão bastante insatisfeitos e 4,35% estão insatisfeitos. Percebe-se que a maioria dos colaboradores (60,87%) mantém um bom relacionamento com os colegas, mas 39,13% dos entrevistados formam o grupo dos colaboradores descontentes (bastante insatisfeito, insatisfeito ou parcialmente satisfeito). O clima organizacional apresenta-se num estado variável, onde as relações pessoais e profissionais das equipes colaboram para as mudanças no clima, deixando um ambiente de trabalho muita das vezes desagradável. Sugere-se a realização de um acompanhamento diário para evitar que discussões ou brigas entre colegas de equipe atinjam o lado emocional das pessoas envolvidas e aumente o nível de insatisfação e desmotivação para o trabalho.

Gráfico 21 - Qual o seu nível de satisfação com relação às condições de trabalho ofertadas pela empresa?

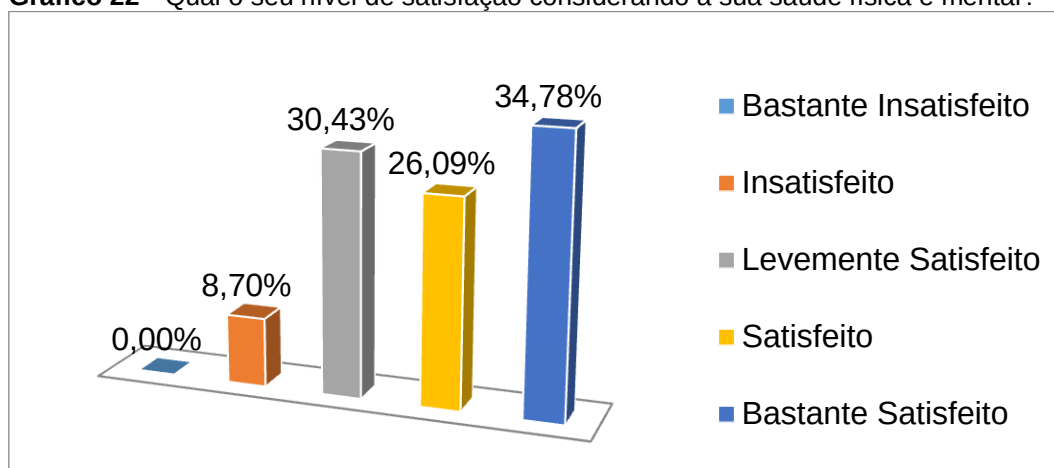


Fonte: Dados da pesquisa de campo, setembro de 2013.

Sobre a qualidade de vida no trabalho, leva-se em consideração segurança no trabalho e ambiente interno propício, com condições adequadas para satisfazer o bem-estar das pessoas que ali trabalham, bem como atender as suas necessidades básicas. O gráfico 21, mostra que 43,48% dos colaboradores estão bastante insatisfeitos, a porcentagem de 21,74% é o valor que se repete para os entrevistados que estão insatisfeitos e levemente satisfeitos, 13,04% estão satisfeitos e não apresenta dados a alternativa bastante satisfeito. Propõe-se para os gestores da empresa que realize uma pesquisa de mercado para avaliar as condições adequadas para o porte da sua empresa, levando em consideração ambiente de trabalho seguro, limpo, iluminado e arejado, com equipamentos e móveis novos para atender a expectativa dos colaboradores, no que diz respeito a conforto e atendimento das necessidades básicas dos colaboradores. Sugere que seja feito um orçamento para aquisição de equipamentos de proteção ao trabalhador e máquinas novas, bem como analisar a necessidade de investimento em tecnologia

da informação e informática para se informatizar as operações, com o intuito de ganhar vantagens competitivas com uma prestação de serviço rápida, eficiente e com menos custos na produção, evitando falhas operacionais, devoluções de embalagens com defeitos e desperdícios de matéria-prima.

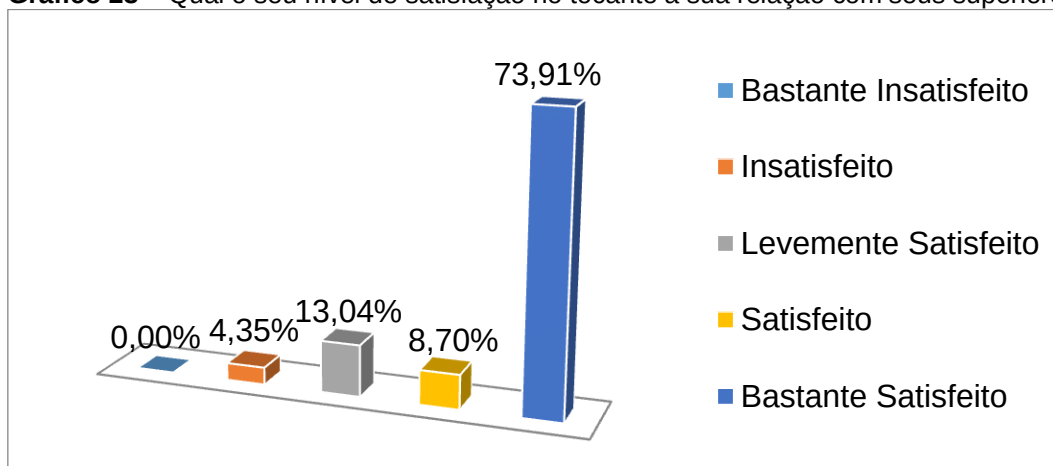
Gráfico 22 - Qual o seu nível de satisfação considerando a sua saúde física e mental?



Fonte: Dados da pesquisa de campo, setembro de 2013.

Nesta questão avaliou-se o estado de saúde física e mental dos colaboradores, levando em consideração os esforços físicos, a segurança no trabalho, a pressão psicológica e principalmente a sua sanidade mental para realizar determinadas funções na empresa. O gráfico 22, mostra que 34,78% estão bastante satisfeitos; 30,43% estão parcialmente satisfeitos; 26,09% estão satisfeitos; 8,70% estão insatisfeitos e nenhum colaborador diz está bastante insatisfeito. Com esses dados, pode-se afirmar que 60,87% dos colaboradores compõem o grupo dos entrevistados com nível de satisfação entre (satisfeitos e bastante satisfeitos), enquanto que 39,13% dos entrevistados se enquadram no quadro de colaboradores que apresentam alguma insatisfação em relação as práticas administrativas adotadas pela empresa para manter a saúde física e mental dos seus colaboradores em um estado adequada para desempenhar de suas atividades diárias e que isso não venha interferir na sua motivação profissional.

Gráfico 23 – Qual o seu nível de satisfação no tocante à sua relação com seus superiores?



Fonte: Dados da pesquisa, setembro de 2013.

Com os resultados apresentados no gráfico 23, pode-se afirmar que os colaboradores avaliam suas relações profissionais com os seus superiores como agradável e que 73,91% estão bastante satisfeitos; 13,04% estão parcialmente satisfeitos; 8,70% estão satisfeitos; 4,35% estão insatisfeitos e nenhum resultado foi obtido para a opção bastante insatisfeito. A boa relação entre os superiores e funcionários reflete no clima organizacional, deixa um ambiente de trabalho agradável e indiscutivelmente a empresa só tem a ganhar, obtêm-se excelentes resultados, bem como satisfaz as necessidades de realização profissional dos envolvidos e aumenta-se o nível motivacional dos funcionários, facilitando a comunicação e interação entre subordinados e superiores.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir dos objetivos propostos, dos dados colhidos e analisados e do referencial teórico utilizado na nossa pesquisa, chegamos às seguintes conclusões:

1. Não existe uma gestão de pessoas na organização para atender, com mais rapidez, as necessidades básicas dos colaboradores e resolver problemas relativos à falta de segurança no trabalho, fatores esses geradores da grande rotatividade de funcionários na empresa; 2. As condições de trabalho oferecidas pela empresa são inadequadas, tornando o local de trabalho desfavorável. O clima do ambiente é quente, a iluminação é precária e faltam equipamentos de segurança no trabalho. Percebe-se, ainda, que os locais de produção e de estoque das matérias primas são os mesmos, dificultando a equipe operacional de realizar as suas tarefas e de se locomover; 3. Os equipamentos utilizados na produção alguns estão depreciados, precisando de manutenção ou substituição. Tal fato tem gerado atrasos, aborrecimentos e quedas no rendimento da produção; 4. O clima organizacional é afetado por fatores externos como: problemas pessoais e familiares dos colaboradores, que interferem no estado emocional e psicológico dos mesmos, e por fatores internos, como: desentendimentos entre colegas de equipes, falta de comprometimento com o trabalho por parte de alguns funcionários, que geram reclamações e discussões entre superiores e colaboradores, atrasos de pagamentos de salários e comissões, que deixam os empregados desmotivados para executar suas tarefas, etc.

As visitas ao campo de pesquisa, por sua vez, também nos possibilitaram identificar os seguintes aspectos negativos na cultura organizacional da empresa estudada: falta de regras formais para normalizar as atividades da empresa; os hábitos pessoais dos colaboradores interferem nas relações profissionais entre os superiores e subordinados; os funcionários trabalham muito à vontade, escutando músicas; outras pessoas que não trabalham na empresa frequentam e permanecem em lugares que deveriam ser restritos aos empregados e acabam interferindo no desempenho de suas tarefas, desviando-lhes a atenção. Esses, por sua vez, se envolvem em conversas paralelas e em discussões e brigas internas nos horários de trabalho, que acabam por ocasionar atrasos na produção.

De um modo geral, observa-se a existência de uma cultura organizacional muito liberal e, ao mesmo tempo, resistente a mudanças no que diz respeito a

alterações nos processos administrativos, estratégicos e operacionais. A empresa, por sua vez, teme as mudanças, uma vez que elas levam a processos mais demorados de adaptação a novos métodos de trabalho.

Tendo em vista os aspectos acima apontados, como conclusões do nosso trabalho na empresa objeto de estudo, foi possível elaborarmos algumas sugestões ou recomendações que pudessem beneficiar a empresa na sua relação com os seus colaboradores.

Para melhorar o clima organizacional sugere-se que sejam realizadas reuniões internas mais frequentes, com o intuito de coletar ideias e sugestões dos colaboradores e mantê-los sempre informados acerca das decisões da empresa, optando-se de fato por uma gestão participativa.

Com relação a salários e benefícios, sugerimos à empresa rever as condições ofertadas aos seus colaboradores, para que, assim, ela possa atender às expectativas desses no que diz respeito ao reconhecimento e valorização do trabalho que eles executam, pois, segundo os dados coletados, a maioria dos funcionários está satisfeita com o reconhecimento por parte da gestão da empresa. O que interfere nos resultados, com relação aos salários somados a benefícios, segundo os entrevistados, são os valores da remuneração, que estão baixos, se vistos com base no mercado fabril potiguar.

Sugere-se, ainda, que a empresa organize melhor seu ambiente interno, bem como contrate um técnico de segurança de trabalho para relacionar as medidas que deverão ser tomadas perante à situação da empresa. Identificamos a necessidade de extintores de incêndios, máscaras para os colaboradores, óculos, luvas, botas, entre outros equipamentos, para mantê-los seguros na execução de suas tarefas diárias, evitando acidentes e preservando-lhes a saúde física e mental.

Recomenda-se, também, que se realize investimentos em treinamento de funcionários para se obter deles melhores desempenhos e facilitar-lhes a execução de suas tarefas diárias de maneira eficiente, rápida e segura. Sugere-se, ainda, que a empresa invista em tecnologia da informação e na informática, com aquisição de equipamentos novos e utilização de *softwares*, para acompanhamentos de tarefas, controle de estoque e da eficiência dos colaboradores; como suporte administrativo (para facilitar o trabalho da equipe administrativa); para acompanhamento da logística; como forma de redução de gastos, desperdícios e custos operacionais, para melhorar a prestação de serviço, com redução de tempo para a produção e

entrega de produtos aos clientes; e ,principalmente, para reduzir a carga horária da equipe de logística, evitando, assim, a fadiga e os riscos de vida, pois o trânsito está cada vez mais perigoso e congestionado.

Em conversas com os entrevistados e a partir das observações do pesquisador, pode-se perceber que existe uma grande demanda de pedidos na empresa e a necessidade de entregas rápidas. Tais fatos fazem com que os superiores exijam um pouco mais de seus colaboradores e que os mesmos necessitem efetuar horas extras para atingir as metas organizacionais e individuais. Como o trabalho exige esforço físico, os entrevistados reclamam do excesso de trabalho, fato que gera insatisfação e o aumento da falta de motivação.

Nesse sentido, sugere-se que seja calculada a média geral do tempo gasto para produzir cada embalagem, para, assim, se adequar a quantidade máxima de pedidos com o tempo médio geral gasto pela equipe operacional na produção das embalagens solicitadas. Calculando-se o tempo que será necessário para se efetuar a entrega da demanda solicitada e adequando-se esse tempo com o horário de trabalho dos colaboradores, evita-se o cansaço e, conseqüentemente, problemas de saúde.

Também sugere-se que sejam introduzidos na jornada de trabalho dos colaboradores tempos para descanso e alimentação; um durante o intervalo do café da manhã e o almoço e outro na parte da tarde. Esse tempo é necessário para que o colaborador recupere suas energias e alcance o seu maior índice de produção.

Podemos por fim dizer, a partir dos resultados obtidos e das observações feitas pelo pesquisador, que o nível geral de satisfação dos entrevistados com as condições de trabalho oferecidas pela empresa e com a forma como ela gerencia seus negócios ainda é baixo. A maioria dos entrevistados está apenas parcialmente satisfeita com as estratégias que ela utiliza na sua relação com os colaboradores e afirma que a gestão empresarial precisa melhorar. Os colaboradores insatisfeitos deixam claro que a empresa apresenta problemas estruturais e administrativos que precisam ser estudados e solucionados.

REFERÊNCIAS

- CAMILO, Vanessa Elisa. **Valorização do colaborador** – Fator decisivo para a redução do absenteísmo e turnover. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/8046/valorizacao-do-colaborador-fator-decisivo-para-a-reducao-do-absenteismo-e-turnover.html>>. Acesso em: 18 out. 2013
- CARVALHO, A. V. **Treinamento**: Princípios, Métodos & Técnicas. São Paulo: Pioneira, 2001.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994,1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DE GEUS, A. A empresa viva. Rio de Janeiro: 1. ed, 240 p, 1998. _____, Otimize as pessoas. São Paulo: Revista Exame no. 810, Abril, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo; Atlas, 1996.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho. Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, 27(4)7-18, out/dez. 1987.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas,

LACOMBE. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT. Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MACIAN, L. M. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MAXIMIANO, A. C. **A introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

O PORTAL Gestor Pessoas. **Valorizando pessoas e ressaltando princípios organizacionais através do treinamento**. Disponível em: <<http://gestorpessoas.blogspot.com.br/2011/04/valorizando-pessoas-e-ressaltando.html>>. Acesso em: 18 out. 2013.

O PORTAL Psicósmica. **Psicologia Humanista**. Disponível em: <<http://www.psicosmica.com/2012/06/psicologia-humanista.html>>. Acesso em: 18 out. 2013.

QUEIROZ, Marcos Aurélio Campos. et.al. **Estratégias adotadas pelas melhores organizações brasileiras para valorização dos colaboradores e criação de valor**. São Paulo: SIMPEP, 2005.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho - Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

APÊNDICE - Questionário aplicado aos colaboradores da empresa

Solicitamos sua colaboração ao responder este questionário, com fins universitários, para efetivação da conclusão do curso de Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN, do aluno PEDRO HENRIQUE DA SILVA COSTA. A sua opinião é fundamental, pelo que, desde já, solicitamos e agradecemos a máxima objetividade e sinceridade nas respostas que se segue, para que possamos analisar valorização profissional dos colaboradores da empresa.

INSTRUÇÕES

1. O questionário possui 18 questões.
2. Em cada questão faça um “X” no número para a resposta, considerando a escala abaixo.

5 - Bastante satisfeito (estou muito contente) / Bastante Seguro

4 - Satisfeito (estou contente) / Seguro

3 - Levemente Satisfeito (está bom, mas poderia melhorar) / Parcialmente Seguro

2 - Insatisfeito (está ruim) / Inseguro

1 - Bastante Insatisfeito (estou muito descontente) / Bastante Inseguro

I - PERFIL DO COLABORADOR

1. Sexo:	() Masculino () Feminino
2. Tempo de empresa?	() Há menos de 1 ano () Há 1 ano () Há 2 anos () 3 anos ou mais
3. Idade:	() Até 20 anos () De 21 a 30 anos () 31 a 40 anos () Acima de 40 anos
4. Estado Civil:	() Solteiro () Casado () Divorciado () outros
5. Grau de Instrução:	() ensino fundamental Completo () ensino fundamental incompleto () ensino médio completo () ensino médio incompleto () ensino superior Completo () ensino superior incompleto

II - QUESTOES ESPECIFICAS

BLOCO 1 – QUANTO AO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO		1	2	3	4	5
01	Como você se sente em relação ao reconhecimento e valorização ao trabalho que executa?					
02	Qual seu nível de segurança em relação à garantia do seu emprego?					
03	Qual seu nível de satisfação em relação às considerações de suas opiniões e sugestões?					

BLOCO 2 – QUANTO AO NÍVEL DE SATISFACAO NO TRABALHO		1	2	3	4	5
04	Qual o seu nível de satisfação em relação às oportunidades de aprendizagem e crescimento profissional?					
05	Qual o seu nível de satisfação em relação à autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho?					
06	Qual o seu nível de satisfação em termos de realização profissional com o trabalho que executa?					
07	Qual seu nível de satisfação ao perceber que suas ideias e sugestões são ouvidas e colocadas em prática pela gestão da empresa?					
08	Em termos de igualdade de tratamento por parte dos seus superiores, qual o seu nível de satisfação?					

BLOCO 3 – QUANTO AO NÍVEL DE RECONHECIMENTO NO TRABALHO		1	2	3	4	5
09	Qual é o seu nível de satisfação em termos de reconhecimento pelo trabalho que você executa na organização (Levando em consideração benefícios, condições de trabalho e remuneração)?					
10	Em relação a elogios por trabalho bem feito, qual o seu nível de satisfação?					
11	A empresa que reconhece a dedicação dos colaboradores para realizar suas tarefas diárias, apresentam índices elevados nos seus rendimentos operacionais. Com relação à prática de avaliação de dedicação adotada pela empresa, qual o seu nível de satisfação?					
12	Qual seu nível de satisfação em relação às formas de remuneração e benefícios recebidos da empresa?					

13	Qual o seu nível de satisfação com relação às práticas adotadas pelos os supervisores e gestores para considerar as pessoas como instrumento importante para sobrevivência dos negócios da empresa?					
----	---	--	--	--	--	--

BLOCO 4 – QUANTO À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO		1	2	3	4	5
14	Qual o seu nível de satisfação em relação aos salários e benefícios, levando em consideração o atendimento das suas necessidades de auto realização financeira?					
15	Qual o seu nível de satisfação considerando a sua relação profissional com os seus colegas de equipe?					
16	Qual o seu nível de satisfação com relação as condições de Trabalho ofertadas pela empresa?					
17	Qual o seu nível de satisfação considerando a sua saúde física e mental?					
18	Qual o seu nível de satisfação no tocante à sua relação com seus superiores?					