

### III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia

Saete Leone Ferreira	Marco Antonio Delgado	Silvério Rafide Veloso	Marco Aurélio Lima de Sá
saete_leone@yahoo.com.br	Marco.delgado@superig.com.br	silverio@pedreirapombal.com.br	marcoaureliosa@gmail.com

1,2,3 e 4 - Mestrando em Gestão e Estratégia em Negócios da UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica , RJ, Brasil

## Realização Profissional: O Caminho para o Sucesso Organizacional

### RESUMO

*Este trabalho visa demonstrar a importância da satisfação dos colaboradores para a criação de um ambiente organizacional mais agradável, através de estudo de caso da Empresa pública, denominada, “D”, localizada no município de Angra dos Reis, R. J.. Para isso, foram realizadas 69 entrevistas com colaboradores da empresa, por meio de questionário, previamente elaborado e testado. Com base nos resultados verificou-se que a empresa apresenta graves problemas de insatisfação por parte de seus colaboradores, principalmente em relação à atuação de seus líderes. Fatos que indicam necessidade de mudanças estruturais e culturais na empresa.*

Palavras chave: Clima organizacional, satisfação, liderança.

### 1. INTRODUÇÃO

Após a revolução tecnológica as atenções se voltam para a descoberta do homem como agente propulsor do desenvolvimento organizacional . Tomando por base uma das mais atuais definições de empresa: “...uma comunidade de trabalho, onde o que conta, em primeiro lugar, são as pessoas que, dentro das estruturas, através de sua atividade humana, fazem a empresa viver”. (Penteado, p.52), percebe-se que, criar e manter um clima organizacional positivo torna-se primordial para manutenção de colaboradores satisfeitos e motivados.

A consciência de que as pessoas passam a maior parte de suas vidas dentro das empresas e que o trabalho como fonte de prazer faz com que não percamos o desejo de permanecer produzindo, ações devem ser empregadas por parte das organizações para que ofereçam ambientes propícios a este clima.

Sendo assim, um dos principais desafios dos administradores tem sido o de diagnosticar e sanar, com razoável grau de acerto, as causas das insatisfações, angústias, frustrações, tensões e ansiedades que brotam, com frequência no ambiente interno das organizações. Em decorrência destes sentimentos, a ênfase que se tem dado ao chamado clima

organizacional vem crescendo demonstrando que o sucesso em satisfazer os funcionários, os consumidores e os demais grupos ligados à empresa decorre das ações voltadas para a qualidade do relacionamento com os mesmos.

Para desenvolvimento deste estudo, além de pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa de opinião, por meio de entrevistas, através de questionários, previamente elaborado e testados, com 69 funcionários de uma empresa pública, da cidade de Angra dos Reis, no Estado do Rio de Janeiro, aqui denominada Empresa “D”, correspondendo a uma amostra superior a 10% de margem de erro, segundo Gil (1996, p. 101).

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é demonstrar a importância da satisfação dos colaboradores para a criação de um ambiente organizacional mais agradável.

## **2. O COLABORADOR E SUAS NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS**

Para melhor concepção do tema em estudo, antes de abordar a satisfação no ambiente de trabalho, cabe focar o indivíduo e suas reais intenções/motivações no momento em que busca uma vaga no mercado de trabalho.

Para Maslow (1943, apud, MAXIMIANO, 2000, p. 350), existe uma hierarquia das necessidades que motivam o indivíduo a ação. O autor estabeleceu cinco categorias para a auto-realização do ser humano, estando as “necessidades básicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado”. Dentre essas necessidades encontram-se: abrigo, fome, vestimenta. Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 313) acrescenta-se: “conforto físico, melhor remuneração imediata”, e para Megginson (1998, p. 350) cabe ao empregador oferecer “salário, férias, período de descanso no trabalho, pausa para refeições, banheiros, ar e água puros”.

A próxima necessidade na hierarquia de Maslow (1943, apud, MAXIMIANO, 2000, p. 351) trata da segurança, relacionada à “proteção, ordem, consciência dos perigos e riscos e o senso de responsabilidade”. Lacombe e Heilborn (2003, p. 313) adicionam “planos de aposentadoria, planos de assistência médica, seguros, poupanças, investimentos (...) estabelecimento e divulgação de plano de carreira”, Megginson (1998, p. 351) inclui: “desenvolvimento do empregado, boas condições de trabalho, (vida, hospitalar, dentário)”.

Em seguida, encontra-se o desejo de participação ou associação que diz respeito, segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 313) às “relações interpessoais harmoniosas; aceitação por grupos e amizade com colegas” e ainda “estímulo à interação com os colegas no trabalho; possibilidade de atividades sociais e esportivas e reuniões sociais fora da organização”. A respeito dessas necessidades sociais Megginson (1998, p. 350) diz que “o empregador pode fazer: grupos de trabalho formais e informais, clubes, atividades patrocinadas pela companhia”.

A quarta necessidade em uma sequência lógica refere-se a auto-estima ou *status*, caracterizando a busca pelas oportunidades de progresso e pelo reconhecimento ou destaque, estes aspectos podem ser atendidos no ambiente de trabalho através de “poder, títulos, símbolos de *status*, elogios, prêmios, promoção”, segundo Megginson (1998, p. 350).

No cume dessa pirâmide encontra-se o resultado da satisfação das necessidades citadas, a auto-realização. Neste momento, para Lacombe e Heilborn (2003, p. 313), o indivíduo preocupa-se em “provar para si próprio a necessidade de trabalho desafiante e criativo”. Dessa forma, cabe ao empregador propiciar tarefas que inspirem e concretizem os sentimentos de autonomia e responsabilidade do colaborador.

Nas hierarquias idealizadas por Maslow, “uma necessidade é mais importante que as outras - até ser satisfeita” (MEGGINSON, 1998, p. 350). Quando satisfeita passa para a próxima, independente da ordem que ocupa nesta escala de valor. Megginson (1998, p. 350), diz ainda, que “Uma vez satisfeita, uma necessidade não motiva mais o comportamento, pois

só quando estamos privados de algo e, portanto, o desejamos, é que tal coisa pode ser usada como incentivo para nós”.

Reportando essas considerações para as organizações, a contratação do colaborador representa para este a satisfação de suas necessidades básicas, após tê-la obtido o indivíduo parte em busca de sua segurança. No entanto, a partir da década de 90, muitas mudanças ocorreram no mercado de trabalho. Contexto esse bem retratado por Sennett (2006, p. 18-20): “o declínio do emprego vitalício (...) o desmantelamento das grandes instituições”, ocasionando “a perda da segurança no trabalho” e ainda, outras “mudanças no local de trabalho (...) altas tecnologias, finanças globais e as novas empresas de prestação de serviços com três mil ou mais empregados, (...) as capacitações e os padrões de consumo efetivamente mudaram” a realidade das empresas, tornando-as mais competitivas, obrigando o trabalhador a adaptar-se a instabilidade.

Em contra partida, Megginson (1998, p. 350) acrescenta que “(A ameaça de privação também é um incentivo.)”, a incerteza em relação à manutenção do emprego e o próprio desemprego poderiam representar algumas dessas ameaças, a ponto de despertar no indivíduo o interesse em estudar e participar de concursos públicos, em busca da desejada segurança.

Para vencer os desafios da cultura do novo capitalismo descritos por Sennett (2006, p. 13), primeiro o indivíduo precisa:

Cuidar de relações de curto prazo, e de si mesmo, e ao mesmo tempo estar sempre migrando de uma tarefa para outra, de um emprego para outro, de um lugar para outro. Quando as instituições já não proporcionam um contexto a longo prazo, o indivíduo pode ser obrigado a improvisar a narrativa de sua própria vida (...).

As características apresentadas por Sennett tornam o colaborador uma pessoa capaz de gerir a si mesma e de agir para suprir suas necessidades, começando pelo emprego, que representa a satisfação dos imperativos básicos. A partir do emprego vai em busca de segurança visando estabilidade, em seguida tende a participação no ambiente de trabalho, almejando relacionamentos agradáveis e em equipe. Deseja então, que a empresa valorize seu desempenho premiando suas iniciativas, o que resultará na conquista de sua auto-estima. Resta agora, a auto-realização, quando vivencia atividades desafiantes e criativas em seu dia-a-dia. No entanto, se alguma dessas aspirações não for propiciada pela organização em que atua, existirá forte tendência em aceitar convites de outras empresas ou de buscar novas oportunidades de trabalho.

Porém, para Megginson (1998, p. 350), “Embora as empresas estejam progredindo nesse setor, muitas ainda não propiciam um ambiente que permita aos empregados se auto-realizarem”. Mayo (apud, Lacombe, 2003, p. 317-318) disseminou a idéia de que somente a remuneração adequada não é suficiente para motivar os colaboradores a alcançarem os resultados propostos, para isso torna-se necessário manter um ambiente agradável e humano na empresa.

## 2.1. LIDERANÇA

Em relação ao ambiente agradável e humano, os líderes desempenham um papel de grande importância para conquistá-los ou mantê-los nas organizações, pois influenciam no comportamento de seus liderados. Segundo Maximiano (2000, p. 387) “É mais fácil apontar alguém que tem liderança, do que definir liderança”, pois segundo o autor seu conceito varia de pessoa ou de situação.

Para Prentice (1961, apud MAXIMIANO, 2000, p. 388) “O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder”. Já Lacombe &

Heilborn afirmam que “Líder é o que conduz o grupo”, utilizando o verbo conduzir diferente de Prentice que emprega o verbo comandar.

Diante da dificuldade em definir liderança focam-se as ações dos líderes que como Maximiano afirma são individuais e ainda dependem da situação que enfrentam. Em relação à nomenclatura esta é representada de diversas formas nas organizações, seja como encarregado, supervisor, gerente, chefes de equipe ou facilitador. Independente do nome que recebe o mais importante é a forma como é desempenhada. Em determinados momentos será preciso comandar, em outros conduzir. Assim caberá ao líder perceber a melhor forma de atuar para manter a motivação e a boa vontade de seus liderados.

Ainda em relação à liderança Lacombe & Heilborn (2003, p. 348) acrescentam que “Os líderes influenciam as pessoas por meio do poder de que dispõem”. Vão além, distinguindo o poder em três tipos: o legítimo - conferido pela posição que ocupa na organização e que pode ser exercido por meio de recompensa ou coerção; o poder referente – exercido em virtude da afeição e do respeito, resultados de qualidades como caráter, personalidade forte, coragem e ousadia e o poder advindo do saber, baseado nos conhecimentos que a pessoa possui. Desta forma, Lacombe & Heilborn (2003, p. 348) enfatizam que:

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, por isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações, ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando alcançar os objetivos da empresa.

Com base no exposto, percebe-se que o líder deve acumular potencialidades e para o bom desempenho de sua função não basta estar imbuído apenas do poder legítimo, o ideal é que possua também o poder referente e o do saber para conquistar o respeito, a admiração e o apoio de seus liderados.

No entanto, tratando-se de motivação é preciso ir além dos objetivos da empresa, focando também os objetivos dos liderados. A esse respeito Megginson (1998, p. 346) afirma que “Não há dúvidas que um dos principais desafios da organização é melhorar o desempenho dos empregados”. O desempenho dos colaboradores está intrinsecamente ligado ao fator motivacional que, segundo Megginson (1998, p. 346), é “o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais”.

Percebe-se então, que além de ambiente agradável o colaborador precisa sentir que tanto a organização quanto ele próprio, de certa forma, buscam alcançar os mesmos objetivos. Cabe à organização conhecer as aspirações de seus colaboradores e canalizar ações para que ambos caminhem na mesma direção, embora aparentemente com fins distintos, a empresa busca aumentar a produção com qualidade e os colaboradores a auto-realização. Megginson (1998, p. 346) diz ainda:

Há pelo menos três objetivos da motivação na administração, cada qual exigindo diferentes abordagens, táticas e incentivos:

- 1-Encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa.
- 2-Estimular os empregados a produzir mais ou a desempenhar suas funções com eficácia.
- 3-Encorajar os empregados a permanecer na empresa.

Constata-se que a motivação na administração requer ações estratégicas, sendo a atuação dos líderes/gerentes e/ou supervisores primordial neste processo. Herzberg (1968,

apud, Lacombe, 2003, p. 332) apontou dois fatores motivacionais dos colaboradores, para ele existem os: “relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, intrínsecos à pessoa” e os “fatores externos, que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, salário e *status*”.

A respeito dos fatores externos, salário e *status*, estes enquadram-se na teoria de Maslow, quanto a liderança, cabem algumas indagações pertinentes de Megginson (1998, p. 346):

Por que alguns líderes têm unidades com alta produtividade e outros, com empregados das mesmas possibilidades, não conseguem esse alto grau? Por que algumas organizações são conhecidas por uma cultura em que os empregados são altamente motivados e gostam do trabalho, enquanto que outras são conhecidas por um alto índice de rotatividade de empregados?

Pode-se ainda, acrescentar algumas idéias de Mayo que inspiraram à teoria das relações humanas:

(...) os supervisores dos grupos altamente produtivos, do ponto de vista dos trabalhadores, comportavam-se diferentemente dos supervisores dos grupos pouco produtivos; eles pareciam pessoas de um tipo diferente. Em muitos casos, o supervisor altamente produtivo punia menos seus subordinados, supervisionava de modo geral, sem descer aos aspectos mínimos, interessava-se por seus subordinados como seres humanos, em vez de considerá-los apenas como meio de obter um produto. Tannenbaum (1972, apud, LACOMBE, 2003, p. 318).

Dessa forma, a postura dos líderes deve corresponder à afirmação de Megginson (1998, p. 347): “saber qual o tipo de ambiente podem proporcionar para estimular um desempenho melhor e um desenvolvimento mais eficaz do empregado”. Desta forma, os líderes devem se ater a estabelecer um bom relacionamento com seus liderados, mantendo esta postura estarão colaborando para a realização, tanto da empresa, quanto do colaborador.

### 3. METODOLOGIA

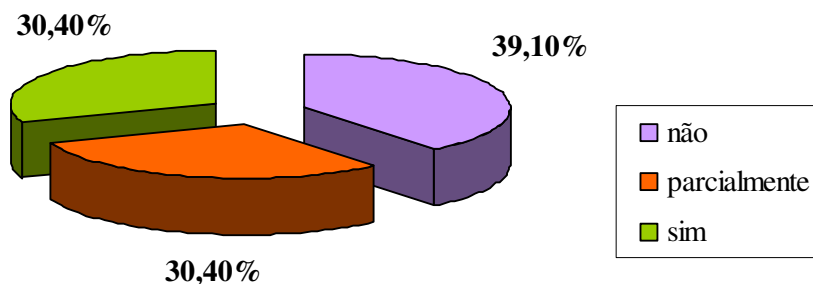
Foram realizadas além de pesquisa bibliográfica uma pesquisa quantitativa, com objetivo de verificar a satisfação dos colaboradores da empresa “D”.

A pesquisa foi aplicada pessoalmente, na residência de 69 colaboradores, após o horário de trabalho, por meio de questionários previamente elaborados e testados, sem a identificação do entrevistado.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

**Gráfico 1:** Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Empresa “D”.

### Suas expectativas em relação à empresa estão sendo atendidas?



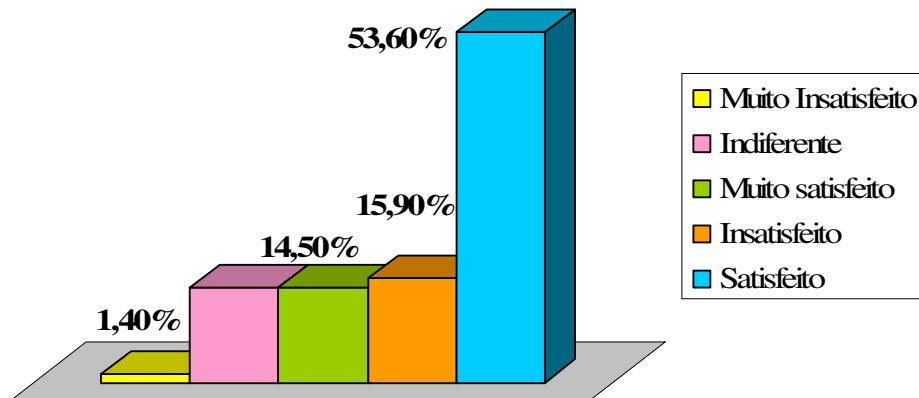
Nesta questão inicialmente só havia as opções sim e não como respostas, no entanto diante das narrações tornou-se necessário acrescentar como alternativa a opção parcialmente. Nota-se que as expectativas dos colaboradores, em sua maioria, não são atendidas ou o são parcialmente, quadro que denuncia a necessidade de ser trabalhado com urgência o relacionamento da empresa com seu público interno.

Baseado nas respostas percebeu-se que para 01 dos colaboradores entrevistados com 03 anos de empresa, as expectativas em relação à organização estão sendo atendidas em parte, devido a alguns adicionais que deveriam ser incorporados no salário desde a sua admissão. No entanto, com base nas respostas dos entrevistados a partir de 05 anos trabalhando na empresa observou-se que apresentam certa descrença e frustração em relação à política de recursos humanos da organização. Este sentimento foi justificado em expressões como: “Se você está do lado do rei você consegue tudo”, “Tem de ser puxa-saco para conseguir o que é de direito”, “Você é comprometido e não é percebido, só se houver algum problema no desempenho da atividade”. “Falta uma política de recursos humanos decentes”, “Precisa mudar a mentalidade da gerência”.

“Na empresa em primeiro lugar está a segurança, mas deveriam estar as pessoas, pois são elas que cuidam da segurança, dos processos...”, “A empresa deve focar o meio ambiente como o meio social em que o funcionário está inserido, pois melhorando o meio social trará motivação, satisfação e aumentará a produtividade”. Outras frases como: “não acredita que a empresa vai mudar, está aguardando a Petrobrás chamar”, “a gerência é prepotente, insegura e boba”, “sou maltratada na Fundação, as pessoas querem ver a gente pelas costas”, “a chefia dá certas ordens que infligem o procedimento para ‘ferrá-lo’ ”. Tais atitudes por parte dos membros da empresa comprometem a motivação e satisfação dos colaboradores.

**Gráfico 2:** Respostas correspondentes a 69 colaboradores da Empresa “D”.

### Em relação ao ambiente de trabalho está:



Neste gráfico, apesar do resultado dos satisfeitos e muito satisfeitos com o ambiente da empresa ser de 68,1%, percebe-se que os somatórios das opções: indiferentes, insatisfeitos e muito insatisfeitos revelam 31,8%, valor representativo e que requer atenção da organização para que migrem no mínimo para satisfeitos.

Os colaboradores com suas expectativas satisfeitas justificam por estarem desempenhando a função que gostam e devido ao relacionamento com os colegas de trabalho. Porque a empresa oferece o que precisam, como residência, plano de saúde e ainda pelo local. Já os muito satisfeitos com o seu ambiente de trabalho atribuíram aos colegas de trabalho esta satisfação, e os satisfeitos atribuíram à convivência com os mesmos.

Indiferentes estão os colaboradores há mais de 20 anos na empresa e que não acreditam que a empresa vá mudar e reconhecer os colaboradores como deveria. Um deles com 49 anos de idade e 30 anos na organização, admitido, acrescentou que se a Petrobrás chamá-lo vai embora. Outro entrevistado acrescentou que está indiferente, “pois assim depois de seus 27 anos de empresa dói menos”.

Os insatisfeitos alegam que o ambiente de trabalho se deteriorou que a chefia não valoriza o colaborador e também questões salariais. Outra alegação foi que “A empresa ‘D’ é uma empresa recente e necessita de ajustes, o que falta é uma expectativa de carreira profissional, no restante é a melhor estatal do país em relação a benefícios”.

Os muito insatisfeitos justificaram que atualmente estão exigindo, em alguns momentos, que se trabalhe contrariando procedimentos. Um outro colaborador acrescentou que a organização tem conhecimento das insatisfações e que há 15 anos ele as relatou, sendo perseguido por isso e que a empresa nenhuma providência tomou a respeito.

#### 4.1. OUTROS COMENTÁRIOS

Diante das informações captadas durante as entrevistas com os colaboradores torna-se importante uma reflexão sobre cultura organizacional e a Empresa “D”. Segundo Megginson (1998, p. 428), “A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que forma o núcleo de identidade de uma organização”. Estes valores e crenças nem sempre são explícitos nos procedimentos da organização, mas influenciam diretamente no comportamento das pessoas. Para Maximiano (2000, p. 106):

Toda organização tem normas informais de conduta. Essas normas de conduta constituem uma legislação de usos e costumes que definem o comportamento correto. As normas de conduta podem coincidir ou conflitar com a legislação oficial da organização.

No caso da Empresa “D” certos padrões de comportamento, citados pelos entrevistados, não fazem parte de suas normas de procedimento e muitas vezes incomodam os colaboradores a ponto de se queixarem das mesmas. Algumas frases dos colaboradores durante a entrevista revelam esta questão: “A empresa precisa valorizar mais os funcionários, é um erro só valorizar quando precisa, deixa a desejar”, “a gerência tem preferências, solteiros não ganham casa, porém um ganhou casa de 3 quartos e agora está com uma de 4 quartos”, “A empresa investe muito dinheiro na comunidade”, “há possibilidade de melhorar a parte de gerenciamento, é muito fraco”, “O superior se puder te ofende, diz que você não serve para nada. Não deixa estudar, parece ser medo de saber mais que ele, não sei se vem de cima ou se querem evitar crescer, por isso que as pessoas saem, sem perspectivas profissional e salarial”, “Quem está na chefia, vai continuar até morrer”, “Ouvi do meu chefe, ‘vocês são todos uns merda, podem jogar a faculdade fora’. Vocês não fazem nada no turno da tarde e às vezes não dá tempo de comer’, é um absurdo que dá vontade até de ir embora, já fui gerente de banco, tenho visão de gestão. Acham que são melhores e podem pisar”, “Se o funcionário quer sair, a empresa diz que não tem problema, esta filosofia está errada, para a empresa funcionar precisa das pessoas”.

Com base nas colocações dos colaboradores percebe-se certo ressentimento devido à forma como a empresa, na pessoa de seus supervisores, os percebe e se relacionam com os mesmo. Esta conduta fere, inclusive, a dignidade humana segundo os estudos do Conselho Nacional de Ética para Ciências de Vida (CNECV).

3º Os aspectos psicológicos da Dignidade Humana têm a ver com o que nós sentimos que somos e com a percepção que os outros têm de nós. Ao mesmo tempo esta questão é influenciada pelo meio em que se vive e pelo modo como se coexiste com ele: pode-se ser visto como digno em determinado meio, como p. ex. o meio familiar e ao mesmo tempo ser-se considerado como indigno no meio profissional. Os aspectos psicológicos da Dignidade Humana não são valores absolutos em si, têm sempre critérios de relatividade. (1999, p. 19)

Estas considerações do CNECV demonstram claramente a situação emocional em que vivem os colaboradores da Empresa “D”.

Outros relatos foram observados durante as entrevistas, quando um colaborador abordou sobre pedidos de demissão freqüentes na empresa “A empresa está perdendo em conhecimento técnico, conteúdo que não está no papel está na mão de obra dos instrumentistas que estão indo embora, parece que está apostando na rotatividade”. “(...) desde 99 ouvia falar em planos de cargos e salário e ficou só na promessa. Não basta só eu querer, a empresa tem de querer também”.

Este mesmo colaborador informou que a assistente social tem conhecimento dos motivos que levam os colaboradores a deixarem a organização, pois passam por uma entrevista antes de sair da empresa e são questionados a respeito. Estes relatos elucidam a insatisfação e discordância por parte dos colaboradores com as condutas da empresa, sentimentos que podem estar comprometendo o desempenho de suas tarefas e motivando os pedidos de demissão. Para Megginson (1998, p. 428):



A eficácia da organização é bastante influenciada por sua conduta, que por sua vez afeta a maneira de desempenhar as funções da administração. A liderança administrativa é especialmente influenciada pela cultura da organizacional, mas também ajuda a estabelecê-la, pois é a alta administração que estabelece as diretrizes para a organização.

Acredita-se que a Empresa “D” tenha conhecimento do motivo das insatisfações de seus colaboradores, fato constatado no relato sobre as informações que são passadas à assistente social e também segundo outro colaborador entrevistado, (há 16 anos atuando na empresa) que diz: “a cada 2 anos a empresa realiza uma avaliação com todos os funcionários, não precisamos nos identificar, falamos sobre as expectativas em relação à empresa, no entanto, nada é feito com estas informações”. Megginson (1998, p. 430), faz outras considerações que podem ser aplicadas à empresa: “outra cilada da cultura organizacional é ela se tornar rígida e não mudar, quando o ambiente externo muda”.

Na Empresa “D” o que se percebe é uma intensa mudança no ambiente interno, os colaboradores desejam outro tratamento por parte dos líderes da organização, além de almejem o crescimento e a valorização profissional e não conseguindo, partem da empresa. Este fato é confirmado pelas narrações anteriores e evidenciado nas declarações de uma funcionária, que está há 5 anos na empresa, e cursa o nível superior: “empresa boa, tem tudo para o funcionário: casa, transporte para todos os lugares, não é uma empresa ruim de trabalhar, a gestão é que é o problema. Não têm interesse em mudar, é uma trava dos mais antigos, então os funcionários vão embora”.

Esta colaboradora acrescentou ainda, que por questionar, algumas vezes, seu superior imediato, este usa as expressões como: “as mulheres são respondonas, malcriadas e reclamonas”, para classificá-la. Disse ainda, que só fica na empresa devido a problemas de saúde em sua família, pois tem a cobertura do plano de saúde e mora ao lado do hospital. Outro colaborador, também cursando o ensino superior, há 4 anos na empresa, afirmou que “aqui era para ser o melhor lugar do mundo”, acrescentou que, quando chegou na empresa, veio cheio de sonhos e hoje vê outra coisa, e está com as expectativas frustradas.

Para Megginson (1998, p. 430):

Um dos maiores problemas com os administradores que dão muita ênfase à cultura organizacional é o risco de não fazer o que dizem que vão fazer. Os empregados têm consciência da hipocrisia e reagirão negativamente se a administração tentar usa-la na prática.

Diante do exposto, os colaboradores cansados de buscar mudanças e valorização na organização, buscam a demissão como última alternativa para a conquista do desenvolvimento profissional e da melhora de sua auto-estima. A respeito das demissões um entrevistado disse que a empresa “está colhendo o que plantou”.

Um dos entrevistados que saiu da empresa há um mês, atualmente no quadro da Petrobrás, afirmou não adiantar a empresa abrir novos concursos, pois ao seu ver “será um paliativo, vão entrar e vão sair se continuar sem procurar a raiz”. Este colaborador informou que dos 33 colegas que entraram junto com ele na empresa, há 7 anos, só restam 5 trabalhando e 3 estão licenciados pelo INSS. Esta parece ser a resposta dos colaboradores à cultura que a organização lhes impõe.

As relações interpessoais segundo alguns entrevistados referem-se ao favorecimento de certas amizades no ambiente de trabalho, que ultrapassam as regras estabelecidas pela empresa e que nada tem a ver com o mérito do colaborador.

Torna-se claro a insatisfação dos colaboradores em relação à falta de transparência na distribuição dos benefícios da empresa. Fato que pode ter origem na política de favorecimentos inculcada desde a construção da empresa, bem como outros casos apresentados. Reforçando que estas questões fazem parte da cultura organizacional aprendida ao longo dos anos, Silva (1999, p. 84) relata que em “1974 foram formadas duas turmas, com 13 pessoas cada”, que na época representavam a memória viva da empresa, pois participaram desde sua construção possuindo conhecimento e prática de tudo que ocorreu na empresa desde então, mas que de 1991 para 1992 foram aposentados.

Porém, estes profissionais tiveram de ser readmitidos para que o conhecimento que eles puderam acumular ao longo do tempo não fosse dissipado. Passaram então a ocupar posições importantes para a formação de novos quadros, tanto nas equipes de planejamento, quanto como professores do Centro de Treinamento.

Utilizando considerações de Weber (apud SENNETT, 2006, p. 35) que enfoca certa transparência decorrente da militarização “cada posto define os talentos e capacitações de que uma pessoa precisa para ser incluída, as obrigações que deve cumprir; nesse sentido, a burocracia é transparente”. Com base nas entrevistas efetuadas com os colaboradores da Empresa “D” percebe-se que a transparência neste sentido existe, inclusive serve como fator limitador das atribuições que cada um deve exercer na organização. Apesar de esta transparência ter sido considerada positiva inicialmente por Weber, Sennett (2006, p. 35) registra a profunda insatisfação de Weber com as consequências pessoais da estabilidade e da transparência burocrática, “... A pessoa que faz uma carreira vitalícia numa instituição dessa natureza vive numa ‘jaula de ferro’ ”.

O colaborador que deseja ir além de suas atribuições na Empresa “D” encontra dificuldades, fato narrado por um ex-funcionário que diz: “a empresa não tem critério para valorização do empregado, se ele está se esforçando é considerado igual ao que não está comprometido com a empresa, isso é desmotivante. A questão salarial não falou mais alto, o salário está na média ou mais alto que o do mercado, este fator não foi preponderante para o meu pedido de desligamento, o problema está na administração da empresa, falta uma política de RH decente”. Este colaborador estava fazendo faculdade de física à distância em busca de ascensão na Empresa “D” e trancou a matrícula, pois agora que se encontra em outra empresa irá fazer outro curso, visando favorecer sua ascensão. Disse ainda, que irá ganhar menos e não terá os benefícios da Empresa “D”, mas que “ainda assim valeu”.

Percebe-se com base nos relatos destes colaboradores que possuem perfil de quem almeja transcender seu posto de trabalho através da valorização de sua atuação, bem como dos cursos que fazem. Neste contexto vale acrescentar as considerações de Andrade (1983, p. 146).:

Embora seja axiomático, é sempre oportuno lembrar que o elemento humano constitui a pedra angular da administração de qualquer tipo de empresa. Nesse sentido, escreveu William G. Torpey: ‘Planos, diretrizes e objetivos de administração deixam de ser executados ou atingidos quando não se dedica a devida atenção ao aspecto humano da organização. Isso é igualmente verdadeiro, tanto no serviço público, como nos empreendimentos particulares’.

Tratando-se da motivação do colaborador o ideal seria a efetivação das considerações de Andrade, no entanto em relação a Empresa “D” quando o colaborador deseja utilizar os conhecimentos adquiridos em seus cursos superiores no exercício de sua função, muitas vezes sente-se tolhido, inclusive por seus superiores, ou ainda vê-se impossibilitado de mudar de

função devido ao cargo que lhe foi designado quando aprovado no concurso. A este respeito pode-se relacionar as considerações de Sennett (2006, p. 35-36), ao dizer que quando passamos “o tempo numa organização de funções preestabelecidas (...) estamos levando a vida que outros imaginaram para nós”.

O sentimento gerado por estas impossibilidades, “jaula de ferro”, aliados as outras expectativas não atendidas, impedem o colaborador de seguir uma carreira vitalícia na empresa, os que o fazem apresentam a mesma insatisfação de mencionada por Weber.

Em outra entrevista um colaborador, compara a maneira de gerir dos supervisores com a dos militares: “somos marcados ou discriminados, quando pensamos diferente e expressamos este pensamento mesmo quando estamos certos”. Em relação a esta questão Sennett (2006, p. 34) quando relata que “no modelo militar equacionado por Weber, somos punidos por sair da linha”. O autor (2006, p. 38) é bem pontual ao afirmar que a “militarização da sociedade” tem implicações falsas, caso imaginemos que ela produz uma massa de trabalhadores ou clientes previdenciários cegos, subservientes e obedientes”. Esta postura pode gerar colaboradores insatisfeitos que poderão continuar na empresa com este sentimento e outros que buscarão sair como já vem ocorrendo.

O fato de a Empresa “D” ser uma empresa estatal não deveria representar empecilho para o exercício de uma boa gestão de pessoas, principalmente devido às expectativas dos colaboradores. O pedido de demissão dos colaboradores pode gerar falhas apontadas por para Andrade (1983, p. 147):

O sucesso de uma empresa pública, por exemplo, torna presente os inúmeros benefícios que essa organização pode prestar a milhares, senão milhões de pessoas. A falta de um bom pessoal provocará um mau resultado para a empresa e, conseqüentemente, para a comunidade onde ela se acha localizada, bem como para a sua grande clientela. Seria assim de todo imperdoável que um órgão público falhasse no atendimento de suas precípuas finalidades, por não contar com servidores capazes.

A perda dos colaboradores ocasiona, inclusive, prejuízo financeiro em relação ao investimento efetuado em seus treinamentos.

Para Sennett vai adiante quando diz que “postergar a satisfação plena torna-se um modo de vida”. Dentre os colaboradores que optaram por ficar na empresa alguns narram descontentamento que por vezes geram problemas de saúde. O autor diz ainda que: “Galgar os degraus da burocracia pode tornar-se um modo de vida. Se por um lado é uma prisão, a jaula de ferro também pode, assim, tornar-se um lar psicológico”.

Em Andrade (1983, p. 147), “A despreocupação por esse problema ocasiona na empresa pública o descrédito e a desconfiança, enquanto nas empresas privadas representa o passo para a falência”. O descrédito da empresa já é visível junto aos colaboradores que desestimulados pedem demissão para trabalhar em outras organizações ou passam seus dias insatisfeitos, ou ainda contam os dias para a aposentadoria. Alguns colaboradores mencionaram que a empresa não parece se preocupar com as questões apresentadas, episódio que pode se justificar devido ao fato de a organização ser estatal.

Certo colaborador relatou trabalhar cercado “pelo pessoal que possui insalubridade”, mas ele não recebe, seu setor também se enquadra, “mas precisa entrar na justiça, para que esperar desgastar na justiça, o melhor marketing da empresa é o funcionário. A empresa constrói delegacia, reforma igrejas, mas primeiro deveria ter um funcionário satisfeito”. Este quadro para o colaborador que vive esta realidade no dia-a-dia, justifica as narrações de que “a empresa é uma fábrica de fazer doente”, que quando procuram a assistente social “são discriminados”, o alcoolismo, as fofocas na empresa e o “ambiente degradado”. Representam

fatos que demonstram a necessidade urgente de atenção e mudanças na organização.

Mudanças que tornem a empresa flexível como diz Sennett (2006, p. 53): “Para obter resultados rápidos e flexíveis, os grupos de trabalho precisam de certa medida de autonomia. De fato, a empresa tentará motivar a autonomia através dos mercados internos”. A flexibilização da empresa vai além da autonomia, ela precisa ouvir atentamente seus públicos, a começar pelos colaboradores, para juntos chegarem a mudanças pertinentes para ambas as partes.

## 5. CONCLUSÃO

Baseado nas considerações de Maslow, que o homem busca a satisfação de suas necessidades e de Kunsch, que as organizações acontecem devido a pessoas, cabem as organizações incluírem a satisfação no ambiente de trabalho em sua missão, no intuito de proporcionar a realização/motivação de seus colaboradores, tornando-se bem sucedida em todos os sentidos.

No entanto, não basta incluírem em sua missão, primeiramente é preciso que as empresas tenham consciência da importância de investirem nas pessoas de sua equipe. No caso da Empresa “D”, os colaboradores são em sua maioria intelectualizados faz com que apresentem um nível de exigência que vai além do que a empresa oferece como benefícios. Cabe ouvi-los e atendê-los na medida do possível, com *feedback* constante, assim como a todos os públicos envolvidos com a organização (família dos colaboradores, comunidade, governo, imprensa e outros).

O que ocorre na Empresa “D”, e em outras empresas com a mesma postura, é a perda de excelentes talentos que acrescentariam muito a empresa. Com o tempo seus melhores colaboradores procuram outras colocações no mercado.

Percebe-se ainda, que primeiramente cabe à direção da empresa ampliar seus conhecimentos em relação aos problemas apontados por seus colaboradores.

Mesmo que ocorra a verificação por parte da empresa em relação à insatisfação de seus colaboradores, não será suficiente para solucionar os problemas de relacionamento que enfrenta entre seus líderes e liderados. Será preciso reflexão dos administradores e interesse, no sentido de aceitarem suas reivindicações e apoiarem as mudanças culturais necessárias.

A empresa precisa repensar sua cultura organizacional e sua política de recursos humanos e investir em estratégias que garantam a qualidade do ambiente de trabalho de seus colaboradores correspondendo às suas expectativas.

Outro fator que merece ser observado por parte da organização, é que esta não ouve seus públicos e programa suas ações de acordo com o que acredita ser prioritário. No entanto, não basta somente criar canais de ouvidoria, torna-se necessário desenvolver as ações sugeridas por meio destes canais e divulgá-las de forma que os colaboradores da instituição tomem conhecimento das providências tomadas.

Diante do que foi apresentado percebe-se que mudanças profundas terão de ocorrer na organização para que seus colaboradores fiquem satisfeitos com sua atuação. Para isso, serão necessárias estratégias desenvolvidas permanentemente, que deverão ser implantadas a curto e longo prazo. Mesmo que não venham representar grandes investimentos para a empresa, dependerão da conscientização, interesse e boa vontade da alta administração.

Com os resultados obtidos, verifica-se que não existe outro caminho para o sucesso das empresas que não seja por meio do incentivo a realização profissional de seus colaboradores, pois quando isso ocorrer, resplandecerá para os clientes e para o mercado.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Teobaldo. Para Entender Relações Públicas. 3 ed. São Paulo. Loyola, 1983.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a Edição do Milênio. In: KUNSCH, Margarida Maria Kroling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 2 ed. São Paulo. Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Kroling. Relações Públicas e Modernidade. 2 ed. São Paulo. Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. Obtendo Resultados com Relações Públicas. 2 ed. São Paulo. Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 2 ed. São Paulo. Summus, 2003.

LACOMBE, Francisco, HEILBORN, Gilberto. Administração Princípios e Tendências. São Paulo. Saraiva. 2003.

MAXIMIANO, Antoni C. Amaru. Introdução à Administração. 5 ed. São Paulo. Atlas, 2000.

MEGGINSON, C. Leon, MOSLEY, Donald C., PIETRI, Paul H. Jr., Administração Conceitos e Aplicações. 4 ed. São Paulo. Harbra, 1998.

SENNETT, Richard. A Cultura do Novo Capitalismo. Rio de Janeiro. Record. 2006. Tradução Clóvis Marques

SILVA, Gláucia Oliveira da. Angra I e a Melancolia de uma Era. Rio de Janeiro. Eduff. 1999.

Conselho Nacional de Ética para as Ciências da Vida.. Documento de Trabalho, 26/CNECV/99, Reflexão Ética sobre a Dignidade Humana. Disponível em: <<http://www.cneqv.gov.pt/NR/rdonlyres/C718779C-F747-43D0-A3D0-4F937EC/0/P026DignidadeHumana.pdf>>. Acessado em 23 de dezembro de 2006.