

# A OBTENÇÃO DA MELHORIA CONTINUA ATRAVÉS DA VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO: UM ESTUDO REALIZADO NA EMPRESA X

Marcelo da Silva Espanha <sup>1</sup>

Marcela Bortotti Favero <sup>2</sup>

## RESUMO

O presente estudo teve como seu objetivo apontar os problemas existente quanto a motivação, ambiente organizacional e sobre a gestão atual, na visão do funcionário da empresa X, a fim de dar um *feedback* necessário e realizar o apontamento das melhorias nas quais devem ser implantadas. Para tal realização, foi utilizada uma metodologia de pesquisa qualitativa e quantitativa. A instrumentação para a coleta de dados foi feita através de uma pesquisa exploratória, um questionário aplicado com perguntas fechadas, dando o devido espaço para expressão de opiniões e pontos de melhoria, com uma amostragem de cinquenta e duas pessoas dos setores administrativo, financeiro, contabilidade comercial, logística, locação eventual, sinistro, oficina e CD seminovos. A análise dos resultados foi demonstrada graficamente para melhor obtenção de informações, que mostram o grau de satisfação com a empresa, níveis de motivação e percepções que os funcionários têm com a gestão, diretoria, recursos humanos, estrutura de software, serviços prestados e clima organizacional.

**Palavras-chave:** Motivação. Processos de Melhoria. Ambiente Organizacional.

## ABSTRACT

The present study had the goal to point out the existing problems related as motivation, organizational environment and issues problems with the current administration at the employee's point of view. Data collection was done in a qualitative and quantitative way, a questionnaire with closed questions was applied, with space for comments and improvement points, the sampling was done fifty-two people from different sectors of the company. Analysis of the results was demonstrated graphically to better obtain information, which show the degree of satisfaction with the company, motivation levels and perceptions that employees have with the management, board, human resources, software structure, services and organizational climate.

**Keywords:** Motivation. Improvement processes. Organizational Environment.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Pós Graduação pela (FCV 2014). Graduado em Administração pelo (CESUMAR 2012).

<sup>2</sup> Orientadora. Graduada em Moda (CESUMAR 2009), Administração pela (UEM 2011), Pós-graduada em Marketing e Vendas pela (FCV 2011), e mestre em têxtil e moda pela (USP 2014).

## 1. INTRODUÇÃO

O fator motivacional tem sido peça chave para que as estruturas montadas pelos gestores dentro das organizações fluam e deem o resultado esperado. As empresas hoje precisam ter um diferencial competitivo, seja para retenção de talentos, para um melhor faturamento ou uma maior visão mercadológica, um dos métodos para melhoria da imagem da organização são pesquisas como o *Great Place to Work*, esse tipo de levantamento mostra os pontos de melhorias na qual se deve fazer após os resultados obtidos através de um questionário feito aos funcionários da empresa, tais objetivos são almejados pela empresa aqui em estudo, ser umas das 150 melhores empresas para se trabalhar, esses resultados podem colocar a organização em um patamar mais alto sendo reconhecida e cada vez mais procurada devido aos meios de comunicação que os divulgam, sendo um ponto atrativo para procura de trabalho ou para investimento externo.

Sempre que uma empresa quer investir em pontos de melhoria, deve começar com a gestão de cada setor, para em seguida, ver o todo da organização. É possível identificar falhas de gestão por meio de conversas rotineiras ou ainda pesquisas estruturadas com os funcionários. Com essas atividades desempenhadas encontram-se os principais pontos de melhoria, resultando em um melhor ambiente de trabalho, redução do *turnover* e mais recrutamento interno, com promoções e reconhecimentos justos.

Os funcionários estão atentos a toda a movimentação que a empresa faz sendo assim inovar é preciso a todo o momento, a criatividade e a motivação estão ligadas a como a empresa envolve seus colaboradores no processo de melhoria e com o mercado cada vez mais globalizado, esse fator pode ser um diferencial competitivo, nesse contexto segue o seguinte raciocínio:

Por conta da acirrada concorrência global, as empresas precisam ser cada vez mais ágeis para fomentar seu crescimento e manter um sucesso duradouro. Diante desse cenário, a habilidade das organizações em inovar é essencial para um crescimento sustentável. A relação entre inovação e sucesso dos negócios não é novidade. Porém, uma abordagem pragmática sobre o tema, que vá além de um mero discurso de conceitos vazios, torna-se, a cada dia, mais imperativa. Do ponto de vista prático, há dois grandes problemas enfrentados pelas organizações que buscam instituir a inovação como uma ferramenta estratégica em seus negócios: como transformar ideias tidas como “brilhantes” em resultados mensuráveis, convertendo

criatividade em lucro, e como transformar o estímulo à inovação em um modus operandi em toda a empresa. (TEREPINS, 2011, *online*).

Desse modo o capital humano está ligado ao interesse dos empresários em inovar, sendo na criatividade ou na motivação o fator estratégia leva as pessoas a melhorar os conceitos e a atingir os objetivos, quando a empresa cuida dos métodos de trabalho e melhoram as condições conforme a necessidade, cria-se uma expectativa positiva dos funcionários, pois o que é novo é visto com bons olhos, sendo assim as organizações devem continuar qualificando e motivando o seu colaborador unindo esses fatores ao planejamento estratégico, para que todos os objetivos possam ser alcançados com o devido sucesso, com organização e bases sólidas.

O objetivo desse trabalho é analisar o ambiente organizacional, observado pela opinião dos funcionários, com o intuito de levantar pontos para a melhoria contínua nos processos atuais. A estrutura do mesmo será composta pelo resumo sobre os assuntos abordados, pela introdução já entrando no assunto com um parecer técnico sobre a pesquisa, pelo referencial teórico que vai tratar dos estudos através das teorias atuais existentes sobre os assuntos, a análise dos resultados onde será apresentado através de gráficos, ressaltando os pontos de melhoria apontados pelos colaboradores da empresa e as conclusões nas quais serão recomendadas as primeiras mudanças que a empresa precisa fazer para que a melhoria aconteça, e as referências onde são mostradas as obras que foram objeto de consulta.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e para que a empresa possa ganhar terreno é de vital importância que os funcionários sejam tema nas reuniões da alta direção, entre as discussões sobre os novos projetos o interessante é pensar e elaborar métodos mais atrativos para os colaboradores, para obtenção de um retorno positivo, acabando assim com o baixo desempenho e aumentando o grau de conhecimento e produtividade. Nesse mesmo contexto uma organização que considera o funcionário como ponto estratégico da sua competitividade, provavelmente obterá destaque em meio aos seus concorrentes, pois a valorização

do capital humano tem sido a chave para o sucesso de muitas empresas, sendo assim descreve-se:

Não existe uma receita de bolo para que se implante uma política de retenção de talentos, sem que o ingrediente principal seja o investimento no talento humano. É preciso cada vez mais compreender as pessoas e não somente gerir o quantitativo ou o gerar expectativas numéricas. Muitas organizações tratam o sucesso, com o atingimento de metas e lucros, mas isso pode equacionar em imposições de regras não muito satisfatórias para o desenvolvimento do capital humano, e com o passar do tempo essa política pode gerar o insucesso dessa organização, ou o aumento significativo de custos, em detrimento do capital humano. (KONDO, 2011, *online*)

As empresas devem analisar com cuidado a questão da participação do funcionário nos processos decisórios, pois a busca para a melhora na qualidade do trabalho é um dos fatores competitivos mais relevantes para que o objetivo seja alcançado, sendo assim o fator humano vem como uma mola propulsora, aliando os conhecimentos das equipes de trabalho e conseguindo fazer a interação como um todo, com certeza os resultados irão aparecer de maneira clara e objetiva, o referencial teórico apresenta os estudos sobre qualidade de vida no trabalho, liderança e motivação, descrevendo os conceitos desses termos e como sua aplicabilidade entra como pontos de melhoria, serão discutidas informações sobre a maneira que tais métodos deixam em evidencia os mais variados objetos para obtenção do resultado positivo, tal prática traz o planejamento estratégico junto com as ações que devem ser tomadas.

## 2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O conceito de qualidade de vida no trabalho está ligado diretamente ao funcionário, um desses fatores de interação é a produtividade, o brasileiro está com a média de 18,4% do desempenho médio de um colaborador norte americano segundo pesquisas do Instituto *Conference Board*, sendo assim pode ter piorado com o passar dos anos, tratando-se de uma pesquisa realizada em 2012, comparando com o México 34,4% e Argentina 35,5%, o Brasil fica acima apenas da Bolívia se tratando de América Latina. Os determinantes para que a baixa produtividade seja um agravante são os baixos salários e o fator motivacional, já que

todo o conceito está ligado a investimento, inovação e tecnologia claro que o número de funcionários mais alto que o processo produtivo acaba gerando menos produtividade, outro fator são equipamentos obsoletos por falta de investimento abrindo uma discussão sobre os novos caminhos que a empresa precisa tomar para evitar uma rotatividade alta outra estratégia é fazer com que os colaboradores entendam os processos e os indicadores nas quais devem alcançar (LEITE, 2014, *online*).

A qualidade de vida está ligada com os níveis de qualificação e gestão da equipe, um funcionário que está habituado com ideias de uma gestão inovadora tem mais chances de ser uma pessoa bem sucedida dentro da organização, além de contribuir positivamente para o desenvolvimento de novas ideias. Atualmente o fator remuneração não vem se destacando no quesito satisfação dentro das empresas, como observado nas palavras de Silva (2013, *online*):

Está mais que provado que as pessoas que atuam nas organizações não estão preocupadas apenas com dinheiro. Mais e mais empresas, com o objetivo de melhorar sua imagem, tornar o clima organizacional melhor e aumentar a produtividade do trabalho, tem adotado ações que valorizam a qualidade de vida dos colaboradores.

Sendo assim as mais variadas formas de administrar e conduzir a equipe influencia na qualidade de vida dos trabalhadores, sendo que a cultura das organizações deve acompanhar tais evoluções. Os planejamentos estratégicos discutidos na empresa devem ter na pauta assuntos sobre a satisfação dos colaboradores que nela trabalham e procurar se envolver na busca de novos processos que aliem tecnologia, inovação e capital humano para que possam diferenciar seus conceitos a dos seus concorrentes, levando a empresa a um lugar mais alto e de mais confiança perante o grupo de trabalho, o grupo econômico e a sociedade em si.

Aprendizagem também é um fator que estimula não somente as melhorias no trabalho, mas também interferem positivamente na qualidade de vida dentro da empresa, as alterações acontecem de acordo com o compartilhamento de informações antes os indivíduos da empresa, o seu poder é tão grande que afeta na maneira como as pessoas agem ou pensam, nas crenças e valores e completando o

ciclo atingem também os objetivos pessoais de cada um. Toda a mudança comportamental incorpora junto aos objetivos da equipe, deve ser reforçada, repetida e estimulada, quanto mais o grupo de trabalho aprende mais saudável ele fica para praticar as ideias formadas pelos gestores, sendo assim ganha a organização com a força de trabalho competitiva e com a gama de conhecimento mais aguçada e ganham os funcionários, estimulados a dar o melhor de si, através da gestão do conhecimento e também com a melhoria na participação relacionada a empresa em si (CHIAVENATO, 2009).

A qualidade de vida no trabalho está relacionada também ao fator ambiente, e percepção do trabalho. Hoje em dia o desafio das empresas é manter os talentos e retê-los na organização, é impossível manter um bom ambiente de trabalho, sem que os funcionários que nela trabalham estejam satisfeitos e motivados, outros fatores como alimentação, ambiente e ferramentas que se adequem são os pontos de partida para melhorar e motivar a permanência do mesmo na empresa. Os pontos principais são a equipe de trabalho, a comunicação, fazer com que as pessoas se sintam importantes, as transmissões das mensagens sobre os valores do grupo de forma clara e objetiva e por ultimo o reconhecimento da importância, na qual as pessoas que trabalham na mesma empresa não se sintam desamparadas, sendo uma relação de retribuição o reconhecimento deve ser justo e justificado para evitar que algo saia errado durante os processos de melhoria (GUIMARAES, *online*, 2014).

Para melhorar a qualidade de vida no trabalho é necessário que o ambiente estimule a criação e o desenvolvimento, sendo assim os sistemas de trabalho que oferecem aos funcionários a possibilidade de crescimento mediante a um objetivo que seja mais complicado de fazer estimula a criatividade e ao mesmo tempo o nível de satisfação aumenta gradativamente. Com habilidades superiores e com uma contribuição de potencial mais elevado é possível que estes funcionários tenham mais estabilidade para o trabalho contínuo e não se sintam atraídos a outras empresas, tais sistemas elevados de trabalho mesclam os objetivos e proporcionam aos funcionários qualidade de vida, segurança e uma visão de futuro com maiores perspectivas sobre sua participação na organização na qual está atuando. (BOHLANDER *et al*, 2013).

## 2.2 LIDERANÇA

As mudanças dentro das empresas estão aumentando devido às novas necessidades que vão surgindo, com a globalização e as informações em tempo real o problema está em adaptar os funcionários às mudanças que ao mesmo tempo afetam diretamente em seu trabalho, dentro desses contextos faz-se necessário a intervenção dos líderes, para que os processos andem de acordo com o esperado o intermediador na qual irá analisar com extremo cuidado para filtrar as informações e fazer com que tais medidas sejam realizadas com eficiência, esse meio de comunicação entre liderança e a equipe de trabalho não pode haver falhas e nem ruídos, um grupo de pessoas mal informadas ou perdidas nas missões e adaptações da empresa, pode comprometer o trabalho e o resultado final, portanto a presença de um líder é de extrema importância para o andamento dos processos, principalmente na parte de orientação e coordenação de informações, buscas por resultados e metas a serem alcançadas (SILVA; ARBEX, *online* 2012).

Alguns passos devem ser seguidos para que um líder tenha uma gestão de excelência sobre a equipe, para que uma organização tenha sucesso entre os seus concorrentes e possa estabelecer raízes e parâmetros confiáveis à liderança tem a necessidade de estar focada na equipe de trabalho, para os membros o líder é o espelho e o modelo a ser seguido, sendo assim:

Uma organização que deseja crescer de forma perene e sistêmica precisa exercitar a liderança diariamente. A comunicação tem papel fundamental nesse sentido, uma vez que permite a integração de todas as partes do processo. A partir dela, valores e conceitos de ética serão disseminados, gerando o engajamento de colaboradores e a estruturação de práticas de gestão e das condições necessárias à busca da excelência (MARTINS *online* 2013).

A permanência e a busca pela melhoria contínua vêm fazendo muitas empresas a olharem para os líderes de equipe como diferenciais competitivos é importante ressaltar que as atitudes e o comprometimento de ambos os lados e da inovação, vão trazer além da parceria, a longevidade dos processos.

Liderança inspira as ações que são criadas para desenvolver um bom trabalho, para que o gestor consiga inspirar seus funcionários a participarem da criação,

devem trabalhar os resultados sem precedentes, assumindo seu papel e os riscos, sempre lembrando que o ser humano desenvolve seu papel constantemente de acordo com sua programação e seu planejamento. Os líderes são pessoas especiais, por ser alguém a seguir e trabalhar de acordo com seus conhecimentos, o que gera a confiança no desempenho das respectivas funções e gera possibilidade de desenvolvimento da equipe como um todo (SELMAN, 2010).

O tempo em que o líder passa junto aos seus funcionários também pode afetar positivamente na formação de uma equipe sólida, recentes pesquisas da consultoria americana *Leadership IQ* mostram que os funcionários ficam muito mais satisfeitos quando passam mais tempo perto da liderança, esse estudo ouviu 32.000 executivos e empregados nos Estados Unidos e Canadá e apontou 29% dos empregados são mais inspirados, 30% mais engajados e 16% mais inovadores que os colegas, outro dado importante foi a tempo de contato com os chefes, aqueles que passam menos de seis horas em contato direto 33% é gasto com e-mails e 42% em conversas diretas, já aqueles que passam mais de seis horas 48% é conversa direta e 27% e-mails. Ao contrário do que se imagina então, o líder que passa mais tempo com seus funcionários garante sua permanência e maior satisfação ao se tratar de trabalho junto à liderança (MELO, *online*, 2014).

Os processos gerenciais surgem como medida de apoio aos funcionários e a direção da empresa como ampliador visionário e como ajuda nos processos de melhoria contínua, auxiliando na busca do sucesso junto à concorrência, sendo assim o papel dos gestores e supervisores vem de encontro para que as medidas que a empresa tome seja efetiva e eficaz, nesse contexto Bohlander *et al*, (2013, p. 528) cita:

O papel dos gestores e supervisores é substancialmente diferente em um ambiente de sistemas de trabalho de elevado desempenho, dado o menor número dos níveis gerenciais e o enfoque no trabalho de equipes. Eles passam a ser vistos mais como treinadores, facilitadores e integradores dos esforços da equipe. Em vez de impor autocraticamente suas exigências aos funcionários e vigiá-los de perto para certificar-se de que as cumpram, os gerentes em sistemas de trabalho de elevado desempenho compartilham a responsabilidade pela tomada de decisões com os funcionários. Em geral o termo *gerente* é substituído por *líder da equipe*. E em um número crescente de casos, a liderança é compartilhada entre os membros da equipe.

A liderança que se propõe a construir um ambiente mais saudável sobre o fator motivacional dos funcionários tem a oportunidade de interação e a participação de todos nos processos decisórios, sem assim sua experiência é a maior necessidade para que o mesmo tenha um modo de liderança atrativo para a empresa crescer mediante a união da equipe.

### 2.3 MOTIVAÇÃO

Com o alto crescimento das informações, as empresas precisam dar sequência ao bom trabalho sem deixar que a qualidade das informações passadas dentro da empresa e o trabalho caiam de nível, porém muitos profissionais hoje em dia já se demitiram emocionalmente, permanecem em seus empregos atuais somente pela necessidade salarial, o grau de desmotivação é tão alto que o mesmo chega a ficar automatizado dentro do local de trabalho, sendo uma sequência interminável de segundas-feiras, assim sendo a pergunta que fica é essa, qual o nível de criação ou determinação que essa pessoa pode trazer a empresa? Grandes pesquisas internacionais como a Towers Watson, Gallup, Aon entre outras com as estatísticas voltadas para vários países, apontam entre 50% e 85% de profissionais com um grau baixo de satisfação com o seu trabalho atual, no Brasil o número de executivos insatisfeitos, são os maiores do mundo aponta um levantamento internacional realizado em 2011, a média global é de 27% para os homens e 29% para as mulheres de 12 a 13% estão satisfeitos respectivamente. Resumindo as empresas precisam encontrar meios de achar um significado para o que o profissional faz, remunerando justamente e permitindo o seu crescimento e amadurecimento o número de satisfação pode aumentar consideravelmente, também valendo para os profissionais da nova geração (CALDEIRA, *online*, 2014).

O fator motivacional está ligado também às questões nas atitudes no trabalho, é menos provável que os funcionários queiram definir sucesso pessoal só com termos financeiros, já um bom tempo uma nova tendência vem se desenvolvendo com as mais complexas atitudes que são relativas ao trabalho, muitas pessoas consideram que sua vida profissional e pessoal está equilibrada a medida que o trabalho proporcione as recompensas por ele obtidas, aliando junto com as outras obtidas na vida pessoal. A maioria dos indivíduos ainda se dedica ao trabalho,

procurando obter o maior desempenho, na verdade o equilíbrio pessoal e profissional são as maiores prioridades, para concluir o ser humano está procurando equilíbrio entre trabalho e o pessoal, e de certo modo estão em busca de uma vida menos complicada, para conseguir alcançar o gerenciamento de ambos os estilos de vida (BOHLANDER *et al*, 2013).

O enriquecimento do trabalho dá à possibilidade ao colaborador de planejar e executar melhor o seu trabalho, com cuidado e com a gestão participativa que muitas vezes é apontada como remédio contra a moral baixa e contra uma produtividade abaixo do esperado, é possível alcançar a melhoria contínua, porém para que isso aconteça os assuntos abordados tem de estar de acordo com os interesses dos colaboradores, e mais, para que tal motivação aconteça os funcionários devem ser capacitados e com um bom grau de conhecimento sobre o todos os aspectos, para que possam estar por dentro dos assuntos abordados e dar um retorno esperado gerando confiança e credibilidade nas informações (ROBBINS *et al*, 2010).

Com a motivação baixa, não é possível trabalhar com retenção de talentos, as empresas sofrem hoje com funcionários desmotivados, além do fator *turnover*, nesse caso um complementa o outro, pois para reter os talentos é preciso estimular a criatividade e conseguir alinhar um planejamento estratégico que envolva todos nas melhorias internas e externas. Estabelecer metas e fazer com que o funcionário participe de todas as ações cria uma expectativa de melhora que conduz a uma prospecção positiva na melhoria contínua, seguindo esse raciocínio descreve-se:

Assim, é preciso saber lidar e criar ações para estimular a permanência de profissionais nas empresas. Um primeiro ponto é o estímulo à proatividade, à utilização de toda a capacidade dos profissionais no trabalho. É preciso inserir as pessoas no seu planejamento estratégico; seus colaboradores precisam participar dos projetos, dos objetivos da companhia, metas, e não apenas receber ordens, em qualquer nível hierárquico da empresa em que se encontrem. Eles precisam sentir que sua opinião será válida para a empresa. É preciso valorizar os talentos, elaborando planos de remuneração diferenciados e um adequado plano de carreira. Além disso, um ambiente de trabalho confortável, com flexibilidade e até a possibilidade de home office (devidamente monitorado) não são mais diferenciais, mas sim necessidades já bastante claras. Mudança de projetos, de focos, de habilidades, tudo isso gera interesse nos profissionais movidos a desafios (FARAH, 2014, *online*).

A equipe de trabalho funciona como uma engrenagem dentro das empresas, portanto é fundamental que a motivação seja um fator positivo, pois as ações de melhoria só vão acontecer se houver um alinhamento de todas as propostas com os setores envolvidos, sendo assim além da experiência do gestor é fundamental que haja ações que favoreçam o crescimento pessoal e profissional das equipes, o traçar das metas e o *feedback* fazem parte dos processos de melhoria, equipe motivada e totalmente integrada à empresa rende bons frutos, crescimento e maturidade para resolução de problemas.

### 3. METODOLOGIA

Neste tópico, descreve-se o delineamento da pesquisa, população alvo e amostra, coleta de dados, o método de análise de dados, e a análise dos dados com a interpretação dos resultados. O artigo presente se trata de um estudo de caso com a natureza quantitativa e qualitativa, o prognóstico é a coleta de dados que acontecem na empresa X, determinando possíveis soluções ou aperfeiçoando o método já existente através da pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2010) para que o problema seja definido é necessário especificar os detalhes com clareza e com os objetivos definidos, essas colocações vão determinar e facilitar a construção da hipótese central. A definição da problemática foi feito através das medições sobre o nível de satisfação que os colaboradores têm sobre a empresa e os principais pontos de melhoria nas quais em sua visão podem ser alterados, esses detalhes puderam trazer para a realidade os estudos e o levantamento das questões a serem discutidas futuramente.

Na pesquisa qualitativa e qualitativa se busca as percepções e o mais correto entendimento sobre as questões indagadas, o ambiente de estudo é relativamente próximo ao pesquisador, pois colocam os entrevistadores a pensarem livremente sobre o tema, nessas circunstâncias todos os objetivos propostos tem a finalidade de contribuir com os propósitos dos estudos realizados para a pesquisa em si. (FLICK *et al*, 2009).

Toda e qualquer pesquisa realizada tem a necessidade de direcionamento do local objeto de estudo, sendo assim este estudo determina a maneira na qual serão escolhidas tais amostragens. Se tratando de uma pesquisa exploratória o

questionário foi aplicado aos funcionários da empresa, em uma amostra de 52 pessoas, composto de 11 perguntas fechadas, com possibilidade do mesmo poder expressar os pontos de melhoria.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A empresa em estudo apresenta um bom ambiente de trabalho, excelente perspectiva, e está no caminho correto para que todas as suas metas sejam alcançadas, sendo assim uma das 150 melhores para se trabalhar, na opinião dos funcionários tem uma boa estrutura o que traz satisfação para que os mesmos trabalhem e desempenhem suas funções, trazendo assim a facilidade da resolução dos problemas que ainda faltam, os gráficos que serão apresentados, as opiniões formadas e os estudos feitos foram para mostrar os pontos de melhoria nas quais podem ser de grande valor para que o bom trabalho continue a se feito.

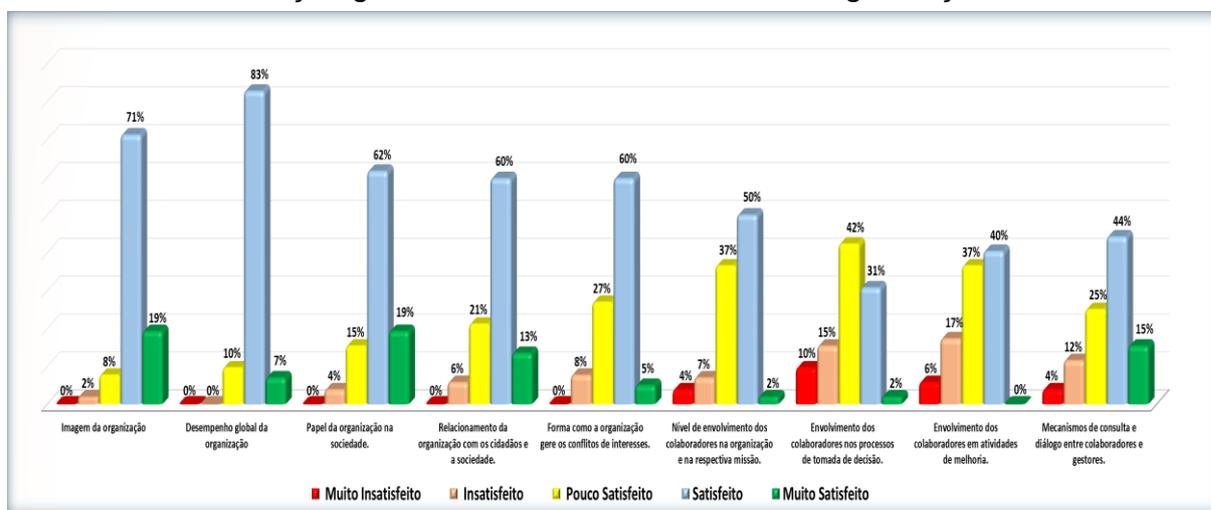
A empresa utilizada neste estudo de caso teve sua fundação em 1994 com as locações diárias de carros para pessoas jurídicas, por Dirley, contando com apenas 20 carros, em 1998 o foco foi à terceirização de frota e já com 100 carros, em 1999 a restrição de prestação de serviços a empresas privadas, em 2002 a mudança da sede, por necessidade de ampliação de atendimento, no ano de 2005 a oportunidade da abertura de uma nova empresa, uma loja para revenda de carros não mais utilizados pela locadora de veículos. Já em 2007 o início da união de mais duas empresas assim a locadora estava consolidada em 14/05/2008, em 2009 nasce a empresa para venda de veículos para comercio de seminovos, no ano de 2010 cresce e migra para locação de veículos e em 2013. A união de duas locadoras seguindo o mesmo rumo traz um crescimento e se torna consolidada em 01/10/2013, atualmente a frota é de 14.468 carros para locação e mais 759 veículos seminovos.

Os resultados serão especificados em forma de gráficos para analisar com rigor de detalhes e com as principais opiniões relatadas pelos mesmos na hora de responder ao questionário. A opinião de cada colaborador foi levada em questão para que os resultados apresentados após a coleta de informações fossem o mais aproximado da realidade que a empresa tem hoje, e confrontar as informações para melhorar não só os pontos negativos, mas um todo, assim demonstrando que as

possibilidades para a melhoria estejam bem esclarecidas e de forma que todos entendam o propósito do trabalho que foi realizado durante o questionário aplicado aos colaboradores.

A pesquisa foi realizada em Outubro de 2014 com um conjunto de informações que agregam valor a empresa e tornam os estudos e pesquisas muito mais próximos da realidade, melhorando o campo visionário através das opiniões formadas que melhoram o ambiente interno e externo da organização.

Gráfico 01 – Satisfação global dos colaboradores com a organização



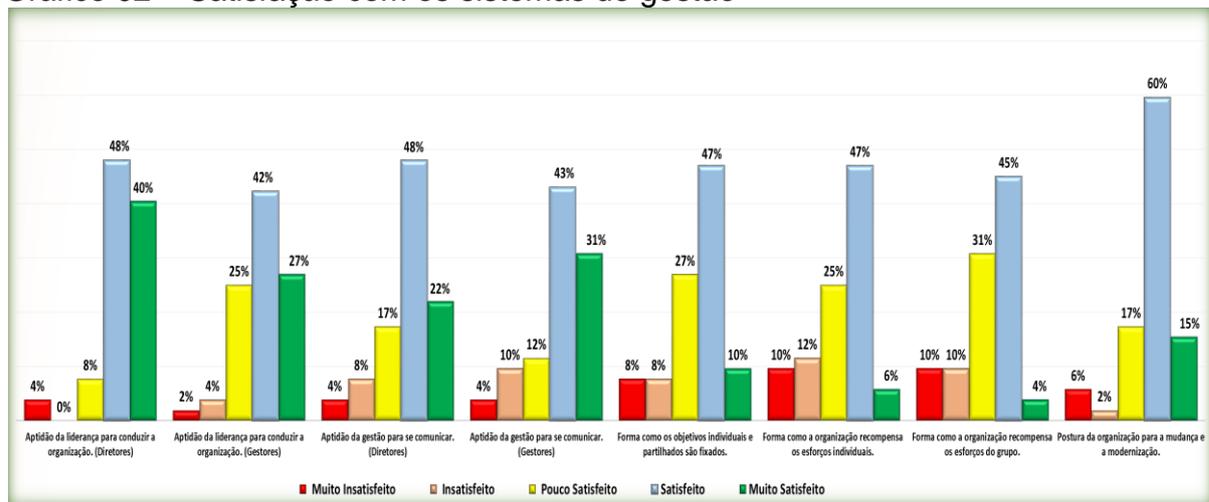
Fonte: elaborado pelo autor.

No primeiro gráfico apresenta-se o nível de satisfação dos colaboradores com a empresa, onde se percebe que os maiores picos de pouca satisfação e de insatisfação estão ligados a forma como a empresa gera os conflitos (35%) entre pouco satisfeitos e insatisfeitos, no nível de envolvimento nas tomadas de decisão (67%), envolvimento dos colaboradores nas atividades de melhoria (60%) e mecanismos de consulta e diálogo com os gestores (41%), o que mostra que há uma falha no processo de interação entre colaborador e empresa, como citado no referencial teórico sobre os processos de interação e motivação.

Os principais comentários relatados nos questionários nesse quesito foram a falta de envolvimento da equipe nos processos seja de melhoria ou meta e decisões, a falta de cooperação entre os setores, o individualismo de algumas pessoas, melhores serviços e interação com a sociedade, informações mais claras entre filiais e matriz, a empresa não dá o *feedback* necessário a respeito de pesquisas

realizadas internamente envolvendo visões e missões da mesma, mais ações autossustentáveis e a comunicação que é muito falha. Como visto no referencial teórico a equipe e o gestor devem trabalhar juntos para o melhor desempenho do trabalho e das informações (SELMAN, 2010)..

Gráfico 02 – Satisfação com os sistemas de gestão



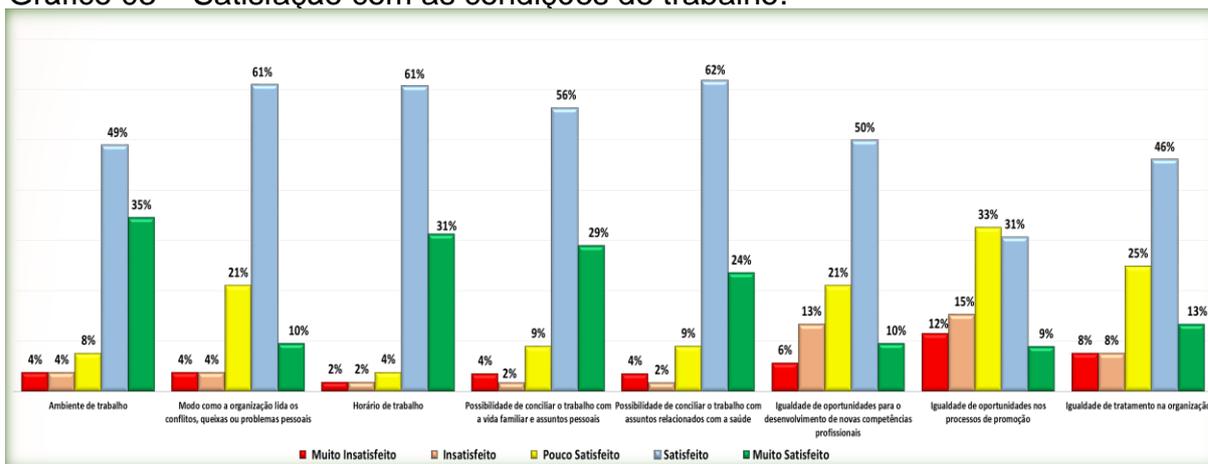
Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com a pesquisa aplicada os maiores níveis de pessoas pouco satisfeitas ou insatisfeitas em relação aos sistemas de gestão como se pode ver estão ligados à maneira dos gestores liderarem a equipe (31%), na comunicação dos diretores (29%), na forma como os objetivos são fixados e passados a equipe (43%), as recompensas sobre os esforços sendo individual (47%) e equipe (51%), nesse seguimento os questionários apresentam como principais comentários à falta de esclarecimento passada aos funcionários, a falta de inovação e projetos de melhoria, a falta de reconhecimento individual, a falta de comunicação com a equipe, os salários baixos, a falta de espaço para opiniões, falta mais motivação, a implantação da filosofia 5S.

Outros comentários identificados foram a falta de diálogo e que os diretores e gestores precisam ouvir mais e se interar mais com as equipes, por fim os colaboradores reclamam do pouquíssimo acesso as suas respectivas lideranças e que o trabalho de outros setores afeta negativamente o seu trabalho, o que causam conflitos entre os diferentes postos de trabalho e partilhar os elogios com a equipe, quando acontece algo de bom só o gestor da equipe é beneficiado.

Em teoria foi mostrado que a comunicação é parte fundamental da empresa, o funcionário deve ser ouvido e reconhecido pelas ideias e pela sua motivação ao trabalho (MARTINS, 2013), no ambiente estudado percebe-se as falhas de comunicação entre gestores e sua equipe mostrando as percepções no processo de interação de ambos.

Gráfico 03 – Satisfação com as condições de trabalho.



Fonte: elaborado pelo autor

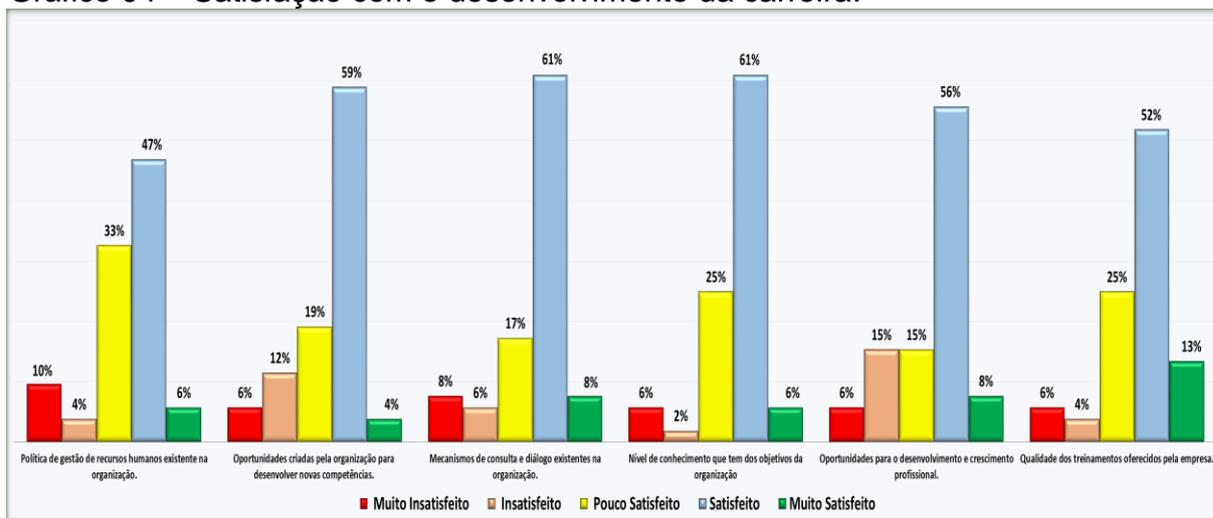
O gráfico aponta maiores percentuais de satisfação consideráveis, exceto pela igualdade nos processos de promoção na qual apresentou maiores níveis de insatisfação, (60%) entre pouco satisfeitos, insatisfeitos e muito insatisfeitos, seguido pela igualdade de tratamento na organização (41%) e das oportunidades oferecidas (40%), mostrando que o ambiente e decisões tomadas com clareza deixam os funcionários mais satisfeitos. Dentre os principais pontos destacados pelos mesmos no questionário foram os riscos que os mesmos correm ao procurarem o RH da empresa a fim de se manifestar, não há processos de promoção com a devida justiça, o reconhecimento profissional que não acontece para fins de promoções internas.

O referencial teórico mostra que o processo de interação com os setores e a aprendizagem torna o funcionário mais participativo (BOHLANDER *et al*, 2013), com a pesquisa aplicada percebe-se que falta mais conhecimento e ajuda entre os setores e do RH da empresa para informar e dar o retorno necessário.

Os retornos podem ser satisfatórios na medida em que se faz uma base sobre os investimentos ligados ao colaborador, não somente financeiro, mas os

investimentos devem ser pensados com os devidos retornos, aprender um novo método de trabalho ou uma filosofia mais ampla sobre os assuntos envolvendo o trabalho traz benefícios em curto prazo, valores pessoais ajudam a empresa a se desenvolver, aumenta a criatividade e percepção sobre melhoras no setor.

Gráfico 04 – Satisfação com o desenvolvimento da carreira.



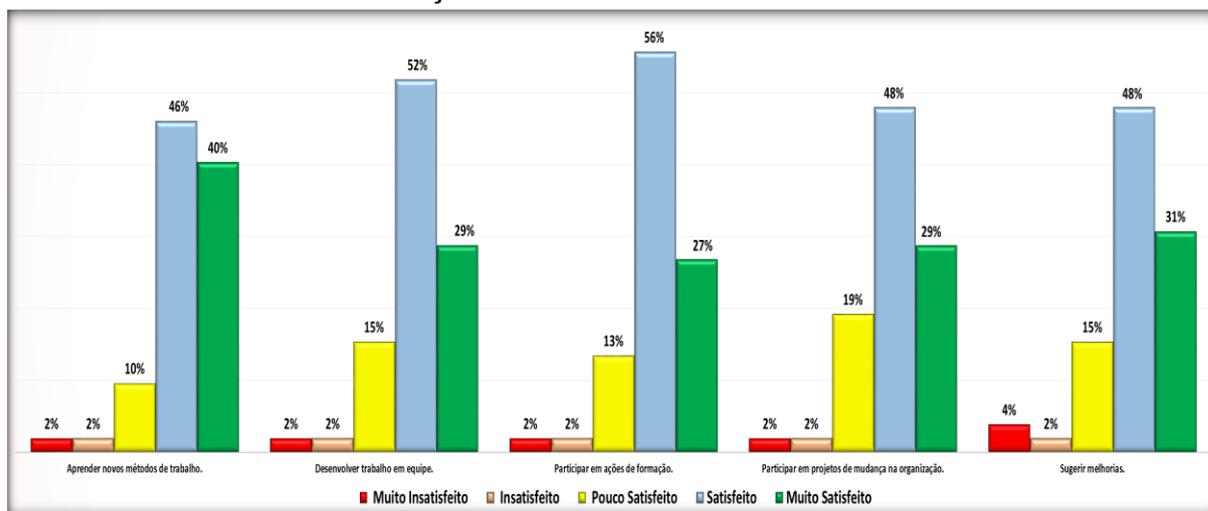
Fonte: elaborado pelo autor.

A satisfação com o desenvolvimento da carreira na empresa, os níveis com maiores pontos de insatisfação são a política de recursos humanos atuais existentes na empresa (47%), e divididos entre a qualidade dos treinamentos (35%) e desenvolvimento e crescimento profissional (36%) estão acima mostrado graficamente, e os principais pontos de melhoria e comentários estão destacados a comunicação falha, aprofundar mais os treinamentos e não tê-los apenas para obtenção de certificado, não há plano de cargos e salários divulgado para melhoria dos salários, a falta de oportunidade para crescer e se desenvolver, a empresa não divulga as estratégias para todos os funcionários, por fim maior interatividade entre RH e colaboradores e por fim reconhecer os talentos internos da empresa e planejar maiores benefícios aos mesmos.

No decorrer da pesquisa foi evidenciado que políticas para retenção de talentos humanos dentro da empresa estão ligadas ao planejamento de remuneração, ambiente de trabalho e adequação de sua carreira feita geralmente com um trabalho integrado com o setor de recursos humanos (KONDO, 2011), na realidade vista, os funcionários apontaram esses fatores negativamente isso mostra que o crescimento

deve estar aliado aos planejamentos de melhoria e a um bom plano de carreira, oferecendo treinamentos adequados a cada função, assim desenvolvendo ideias e satisfação com o trabalho executado, levando a uma melhoria contínua dos processos internos da empresa.

Gráfico 05 – Níveis de motivação I



Fonte: elaborado pelo autor

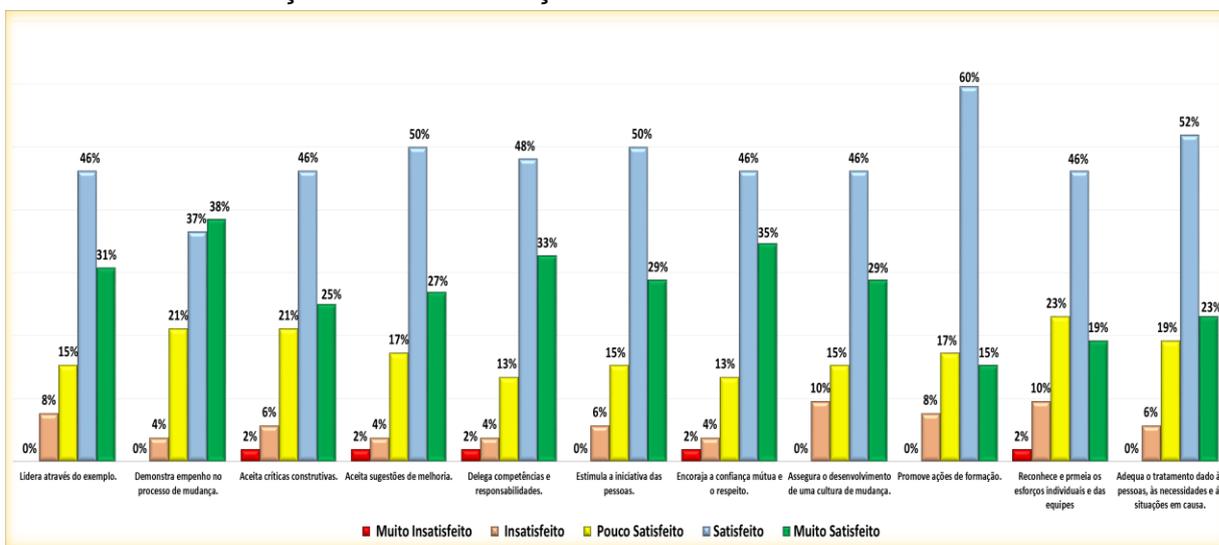
O gráfico mostra que os níveis de motivação estão consideráveis, o que significa que a maioria dos funcionários estão dispostos a mudanças e ações diferenciadas, com poucos índices de insatisfação no trabalho em equipe (19%), nos projetos de mudança da organização (23%) e na sugestão de melhorias (21%), em comparação aos estudos, o gráfico mostra que o papel do colaborador em parceria com a liderança é um dos fatores que podem mudar vários conceitos e melhorar a pró-atividade dos funcionários.

Os apontamentos feitos pelos funcionários foram a falta de motivação, acrescentar novas oportunidades e novos desafios, colocar uma caixinha de sugestões para opiniões, novos projetos envolvendo setores, não tem políticas de gestão na empresa, precisam de ações de mudanças que gerem interesses a todos, falta reconhecimento na empresa e o RH deveria brigar mais pelo funcionário, falta de companheirismo, falta de diálogo e por fim faltam mais salários e benefícios.

No referencial viu-se que o fator motivacional está muito baixo dentro das empresas pela falta de acompanhamento e ajuda aos setores, funcionários não estão ligados somente na remuneração, mas o seu sucesso pessoal está

acompanhado de como o trabalho pode proporcionar as recompensas junto com a vida pessoal (CALDEIRA, 2014). A demonstração gráfica mostra que a empresa está indo pelo caminho correto, pelos níveis de satisfação apontados, porem deve tomar mais cuidado com o ambiente participativo na qual o funcionário está sendo inserido, esse pode ser um diferencial na qual irá fazer a diferença no futuro e na diminuição da rotatividade, trazendo maiores ganhos no processo produtivo e nos processos gerenciais.

Gráfico 06 – Satisfação com a liderança.



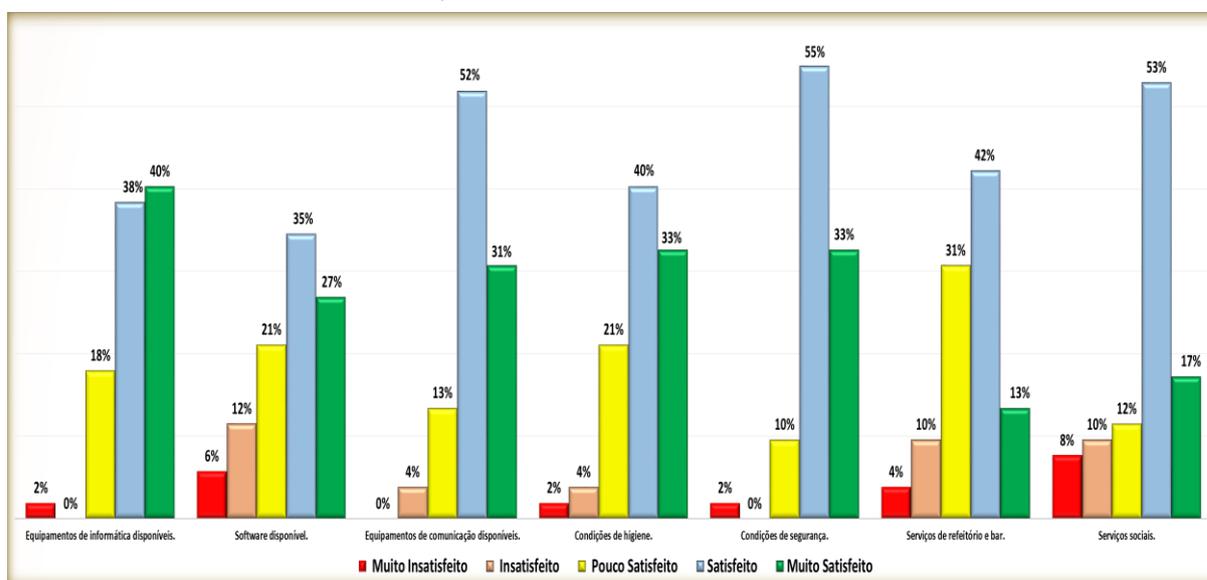
Fonte: elaborado pelo autor.

No gráfico 06 está sendo demonstrada a satisfação dos funcionários com suas respectivas lideranças, está consideravelmente satisfatório, porem na questão do empenho para as mudanças (25%), a habilidade de aceitar críticas construtivas (36%) e o reconhecimento para premiar os esforços individuais (35%) tiveram um nível de insatisfação mais alto, isso mostra que os gestores devem trabalhar mais a sua personalidade, adequando o perfil para ganhar a confiança dos funcionários. Os principais comentários foram que os gestores deveriam reconhecer o funcionário que se esforça pela oportunidade, não aceitam sugestões de melhorias e já tem opinião formada não permitindo a entrada de ideias novas, o funcionário não sente segurança, pois o gestor não aceita críticas construtivas, dá mais atenção no recrutamento externo ao invés do interno, o gestor pede para seguir seu exemplo, mas na visão do funcionário o gestor não é um exemplo a serem seguidos, elogios

são sempre bem-vindos, os funcionários precisam de mais informação, melhorar o tratamento individual do funcionário e por fim melhorar a educação e o respeito.

Como observado do decorrer das teorias o gestor deve estar sempre perto dos funcionários, prestando atenção em tudo o que está sendo observado por ele, só assim ele terá a confiança e o respeito para melhoria no trabalho (BOHLANDER, 2013), nos questionários foram apontados à falta de interatividade do gestor com a equipe justamente o que os funcionários precisam para desenvolver os seus talentos e contribuir para a melhoria contínua.

Gráfico 07 – Níveis de motivação II.



Fonte: elaborado pelo autor.

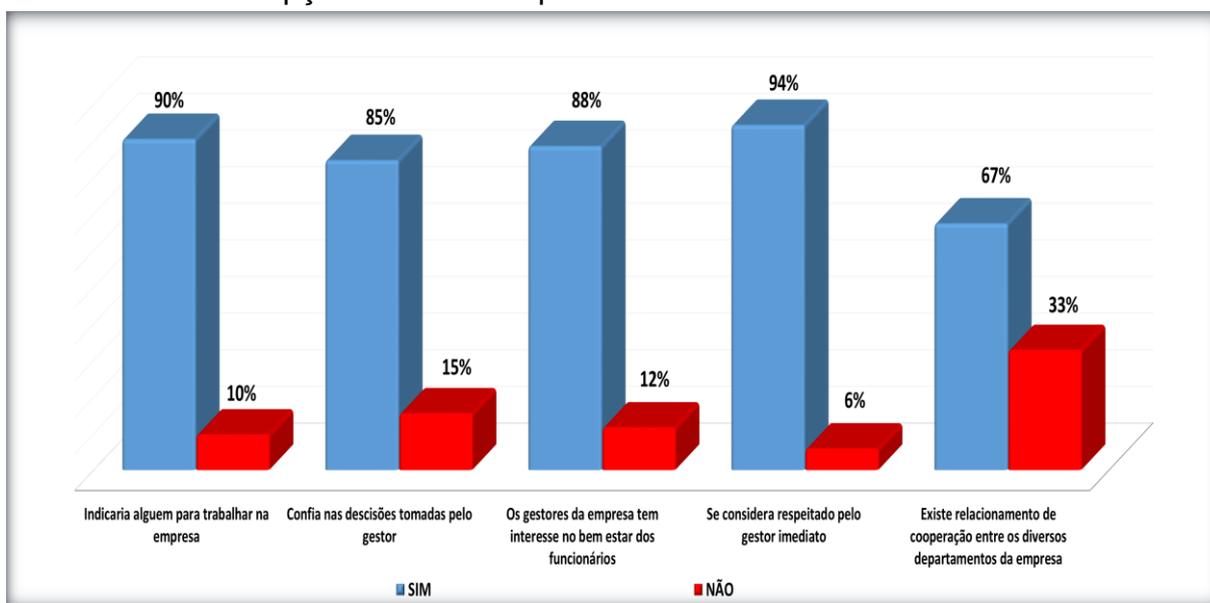
O gráfico acima mostra os níveis de motivação na qual os funcionários têm com a empresa relacionada às condições de trabalho, os maiores picos de insatisfação foram os softwares disponíveis (39%), condições de higiene (27%) e o mais preocupante foi os serviços de refeitório (43%), o que mostra nos estudos que os níveis de motivação podem aumentar quando a empresa coloca no seu planejamento estratégico os investimentos com sua estrutura para beneficiar os trabalhadores, incluindo as mudanças no layout da mesma.

Os principais comentários sobre esses assuntos foram que o software da empresa é muito lento, a comida servida no refeitório é muito pesada, melhorar o espaço e o cardápio, os alimentos não são de qualidade, pouco envolvimento da empresa com ações sociais e ambientais, mais atenção e rigor na segurança,

modernizar mais os equipamentos de informática, e adequar o software conforme a necessidade.

A necessidade vista nos estudos foi o investimento na estrutura que motiva e melhoram as condições dos colaboradores (LEITE, 2014), a empresa investe, mas de acordo com as pesquisas ainda falta investimento para que os serviços como o de refeitório e estruturas de software possam atender todas as necessidades dos funcionários.

Gráfico 08 – Percepções sobre a empresa.



Fonte: elaborado pelo autor.

Este último gráfico mostra a percepção que o colaborador tem da empresa e os níveis de confiança para indicação e manutenção de um bom trabalho, todos em níveis satisfatórios, mas como se pode observar o relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa (33%), mostra muitos funcionários falam que não existe tal relacionamento, em comparação aos estudos desse artigo, os gestores devem se interar mais e trabalhar nas mesmas linhas de raciocínio, a empresa funciona como uma grande engrenagem, se as peças não estiverem bem encaixadas possivelmente haverá problemas em todos os aspectos, sem falar nos conflitos internos que são causados quando a equipe não está devidamente alinhada com a mesma ideia e o mesmo objetivo sendo assim todos devem pensar com empresa e não como o individual.

Os principais comentários foram que as decisões dos gestores são muito burocráticas, na questão da cooperação as pessoas só pensam em si, esquecem que tem que trabalhar em equipe, o gestor mistura coisas pessoais com as profissionais, existe rivalidade entre os departamentos, as decisões são tomadas por impulso o que não traz nenhum benefício, cada departamento só se preocupa com as suas metas, ninguém se ajuda, em um dos comentários foi relatado o acúmulo de trabalho deixando o gestor de se preocupar com o funcionário, as pessoas reclamam demais e falam mais umas das outras, dificuldade para realizar as suas funções, não indicaria alguém para trabalhar na empresa devido a alta rotatividade.

Os setores da empresa devem caminhar no mesmo rumo, ou seja, a engrenagem deve estar ligada para maior cooperação e para que o trabalho seja de modo mais participativo como demonstrado no referencial teórico (BOHLANDER, 2013). De acordo com o gráfico os funcionários demonstram insatisfação justamente com a interação entre os setores, o que mostra que a empresa deve revisar conceitos sobre o trabalho em equipe.

## **5. CONCLUSÕES**

O principal objetivo desse trabalho é analisar o ambiente organizacional, observado pela opinião dos funcionários, com o intuito de levantar pontos para a melhoria contínua nos processos atuais, isso para que a empresa entendesse quais áreas precisam ser melhoradas e onde estão as maiores necessidades de investimento, diante do estudo e dos resultados apresentados, identificou-se necessidades antes não vistas na empresa, nas quais só foram descobertas por meio da pesquisa aplicada, sendo de grande benefício para os diretores e gestores conduzirem alguns assuntos antes não falados aos funcionários agora com a clareza e riqueza de ideias.

Diante das pesquisas realizadas na empresa, notou-se a necessidade principalmente dos gestores com apoio da diretoria, de um maior diálogo e reuniões mais frequentes com os colaboradores das determinadas equipes, o ambiente organizacional depende muito de como as equipes estão desenvolvendo o trabalho individual, as cobranças existem e metas são determinadas, mas o fator motivacional do indivíduo deve ser reconhecido e trabalhado de tal maneira que ele

se sinta feliz com o que faz. O estudo mostra também a dificuldade dos funcionários de interagir com o RH da empresa, sendo que na realidade não pode haver barreiras para que o mesmo possa procurar um serviço mais adequado ao problema que o mesmo tem ou aos processos de melhoria na qual ele queira participar.

O mais agravante que se pode notar nos gráficos é o envolvimento dos funcionários nas tomadas de decisão, a igualdade nos processos de promoção, na política de recursos humanos da organização e nos serviços de refeitório, muitos funcionários não ficam nem sabendo dos processos de melhoria, não sabem onde podem chegar dentro da empresa e não tem perspectiva de futuro, ou seja, como é possível o fator motivacional crescer sem esses devidos cuidados? A empresa precisa criar meios de se desenvolver aliando as ideias dos funcionários e sua estrutura, as mudanças podem ocorrer de maneira que todos vejam que os processos passaram a ser inovadores, outras mudanças poderiam ocorrer no layout, sendo que esses poderiam ser um diferencial para melhoria no atendimento e envolvimento dos colaboradores.

Sendo o capital humano um diferencial para o desenvolvimento da empresa, e como a mesma se preocupa com pesquisas citando a principal que é o *Great Place to Work*, a visão é ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar, para que isso aconteça é necessária à intervenção e aplicação de medidas que envolva o colaborador em todos os processos, uma reunião mensal e os encontros para mostrar as metas podem ser um fator diferencial, um bom dia com um sorriso traz um reconhecimento diferenciado, valoriza mais o ser humano e mostra que o mesmo é peça importante dentro dos objetivos a serem alcançados pela equipe.

Por fim para que o objetivo seja atingido é necessário que ações dos gestores junto com o RH da empresa que promove o desenvolvimento do capital humano motivem e melhore o ambiente organizacional, tais ações se repensadas e unidas em um só propósito ajudam e dão maiores qualidade aos serviços prestados pelas equipes, a razão de uma empresa existir são as pessoas que nelas trabalham a lucratividade não são apenas vendas ou prospecções de clientes, o conjunto da obra está relacionado diretamente com as pessoas na qual a empresa deposita a confiança para o desempenho do respectivo trabalho, um ambiente modernizado está ligado a conquista de objetivos, e tais conquistas só vão ser concretizadas se a

união das equipes e o grau de motivação aumente conseqüentemente, sendo assim a empresa pode alcançar seus objetivos, ser uma das melhores para se trabalhar, mudar o ambiente e melhorar a vida de todos que nela trabalham.

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; ROSA, Maria Lúcia G. L.; VISCONTI, Solange Aparecida. **Administração de recursos humanos**. 14ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CALDEIRA, André. **Woody Allen e motivação para o trabalho** 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/muito-trabalho-pouco-stress/2014/04/06/woody-allen-e-motivacao-para-o-trabalho/>. Acesso em 24/10/2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

FARAH, Carolina Pizolati. **Como reter talentos e diminuir o turnover nas empresas** 2014. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/9422/-como-reter-talentos-e-diminuir-o-turnover-nas-empresas.html>. Acesso em 30/10/2014.

FLICK, Uwe; COSTA, Joice Elias. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. Ed. São Paulo: Artmed, 2009.

GUIMARÃES, Gilberto. **Como reter talentos sem oferecer altos salários**, Editado por Priscila Zuini de exame.com, 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-reter-talentos-sem-oferecer-altos-salarios>. Acesso em 23 out. 2014.

KONDO, Wagner. **O valor do capital humano** 2011. Disponível em [<http://www.tiespecialistas.com.br/2011/02/retencao-de-talentos-%E2%80%93-o-valor-do-capital-humano>]. Acesso em 16 set. 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, Luiz Augusto M. da Costa. **Produtividade humana: engenho e arte**, 2014. Disponível em: [<http://www.revistamelhor.com.br/materia.php?codigo=1577&titulo=Produtividade%20humana:%20engenho%20e%20arte>].

MARTINS, Jairo. **A liderança como fator-chave para o sucesso da sua empresa** 2013. Seis pessimistas devem nortear o caminho da excelência da gestão. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Jairo-Martins/noticia/2013/07/lideranca-como-fator-chave-para-o-sucesso-da-sua-empresa.html>. Acesso em 22/10/2014.

MELO, Luiza de exame.com. **Quer ter funcionários motivados? Passe bom tempo com eles**, 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/quer-ter-funcionarios-motivados-passe-mais-tempo-com-eles>. Acesso em 23/10/2014.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SELMAN, Jim. **Liderança**: 1ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Natalia Caroline; ARBEX, Marco Aurélio. **O papel do líder e sua relação com os liderados diante das mudanças organizacionais**: um estudo de caso na faculdade de tecnologia de Ourinhos, 2012. Disponível em <http://portaladm.estacio.br/media/3817489/cap1.pdf>. Acesso em 22/10/2014.

TEREPINS, Mauro. **Transformando ideia em lucros** 2011. Disponível em <http://www.capitalhumano-fgv.com.br/tranformando-ideia-em-lucros/>. Acesso em 04/11/2014.