



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CAMPUS DE SOBRAL
CURSO DE PSICOLOGIA

GABRIELA TORRES E SILVA

**O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS IMPEDIMENTOS –
ESTUDO DE CASO EM SETOR FABRIL COM ALTA TAXA DE ABSENTEÍSMO**

SOBRAL
2016

GABRIELA TORRES E SILVA

**O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS IMPEDIMENTOS –
ESTUDO DE CASO EM SETOR FABRIL COM ALTA TAXA DE ABSENTEÍSMO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Psicologia do *Campus* de Sobral, como requisito parcial para a obtenção do título de Graduado em Psicologia.

Orientadora: Prof.(a) Ms. Melina de Sousa Gomes

SOBRAL

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- S58c Silva, Gabriela Torres e.
O Comprometimento organizacional e seus impedimentos : estudo de caso em setor fabril com alta taxa de absenteísmo / Gabriela Torres e Silva. – 2017.
34 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Sobral, Curso de Psicologia, Sobral, 2017.
Orientação: Profa. Ma. Melina de Sousa Gomes.
1. Comprometimento Organizacional. 2. Absenteísmo. 3. Motivação. I. Título.

CDD 150

GABRIELA TORRES E SILVA

**O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS IMPEDIMENTOS –
ESTUDO DE CASO EM SETOR FABRIL COM ALTA TAXA DE ABSENTEÍSMO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Psicologia do *Campus* de Sobral, como requisito parcial para a obtenção do título de Graduado em Psicologia.

Orientadora: Prof.(a) Ms. Melina de Sousa Gomes

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Ms. Melina de Sousa Gomes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Ms. Iratan Bezerra de Sabóia
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.(a) Dra. Renata Guimarães
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

À professora Melina Sousa pelo suporte e companheirismo nas horas de orientação, tendo sido fundamental para que pudesse construir este trabalho com liberdade, porém com foco e responsabilidade;

Ao professor Iratan Sabóia pelas aulas de Psicologia Organizacional que me fizeram tomar gosto pela área, pela orientação dele durante o primeiro semestre de estágio, me inspirando a estudar sobre Comprometimento Organizacional e conceder-me noções acerca do conhecimento sobre organizações que tenho hoje;

À organização que permitiu minha inserção no ambiente e dinâmica de minha futura profissão, me apresentando à realidade em que logo estarei inserida de forma oficialmente profissional;

A meus pais Irene Torres e Shirley do Nascimento pelo sustento durante todo o período do curso e do estágio;

À minha irmã Stéfanie Torres, também acadêmica de Psicologia, pelos momentos de compartilhamento que me permitiam um pouco de alívio;

Ao meu namorado Johnantan Santos pelas lições e suporte à minha vida acadêmica durante todo o tempo em que estamos juntos, sendo meu ponto confiável em muitas horas e ocasiões.

Ao Deus que me assiste em persistir e permanecer pelas coisas que julgo pertinentes e apropriadas para mim.

RESUMO

As produções sobre comprometimento organizacional aumentam de forma progressiva, tendo a motivação como elemento mais estudado, discutido e publicado, no entanto é nítida como tantas organizações ainda perdem em um deslize tão comum e batido. A percepção é de há uma falta de compreensão real acerca do cerne da motivação e a forma como impactam no comprometimento.

Essa produção identifica as falhas ainda muito cometidas dentro das organizações, falhas estas que estavam presentes em pesquisas na literatura organizacional e que, não diferente apresentaram-se também no contexto de trabalho onde a autora encontrava-se durante o estágio. Diante dos estudos feitos e da experiência vivenciada, está um ponto mais comum no problema do absenteísmo do que o comportamento dos próprios trabalhadores considerados problemas: seus gestores. Isso também leva à reflexão sobre como a ocupação do profissional de Psicologia dentro de uma organização exige que ele trabalhe de forma multidirecional, podendo ter maior foco nos gestores.

ABSTRACT

The productions about organizational commitment increase progressively, having motivation as the most element widely studied, discussed and published, however it is clear how many organizations are still losing in this common slip. The perception is there is a shortage about understanding what core of motivation and how they impact the commitment.

This production had the purpose of demonstrating the failures still committed within the organizations, these faults were present in researches on organizational literature and also present where the author was during her internship. Accordingly the studies done and the lived experience, it is more a point in absenteeism than the behavior of their own employees considered problems: their managers. This leads us to reflect on how the psychologist occupation within an organization requires it to work in a multidirectional way, although with focus on managers.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes.....	16
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. OBJETIVOS	8
2.1 Geral.....	8
2.2 Específico.....	8
3. METODOLOGIA.....	9
3.1 Cenário	9
3.2 Sujeitos dos Relatos.....	10
4. APRESENTAÇÃO DA QUESTÃO	10
5. HIPÓTESE.....	11
6. EXPLANAÇÃO DA TEMÁTICA: COMPROMETIMENTO E SUA RELEVÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO	14
7. MOTIVAÇÃO E DEMAIS ELEMENTOS QUE PODEM SER ENTENDIDOS COMO BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	17
7.1 Orientação para o trabalho	17
7.2 Participação em metas, mudanças e melhorias.....	18
7.3 Clima organizacional	19
7.4 Satisfação no Trabalho	21
7.5 Relações Interpessoais nos grupos (noção de interdependência entre tarefas e resultados).....	22
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS.....	26
ANEXO I – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO	28
ANEXO II – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO (JANEIRO- JULHO / 2015)	32

1. INTRODUÇÃO

A organização é um aglomerado de pessoas, que mesmo sendo tão diferentes possuem pontos em comum. Uma organização de grandes proporções possui um grupo geral do qual todos os empregados fazem parte. Com efeito, é importante ressaltar que o grupo geral engloba grupos menores que se formam por aspectos comuns a quem participa dele.

Conforme Martins (2003), os grupos possuem pontos que podem identificá-los, pois possuem dinâmica própria, necessidades e interesses comuns que nos podem oferecer uma visão das potencialidades que podem vir a ser trabalhadas. A autora ainda destaca que para trabalhar com esses grupos é necessário entender os afetos que geram as relações existentes, tanto no próprio grupo como entre ele e os demais grupos. Ainda sobre as relações construídas é destacado o papel das relações na construção do bom funcionamento do grupo e o vínculo afetivo que pode surgir a partir dessas relações. Estar em contato com os grupos é a chave mais importante para viabilizar melhores resultados com as intervenções, pois é impossível conhecer um grupo sem estar presente ou fazer parte dele.

Estando presente na dinâmica da vida organizacional, podemos identificar a série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho a que os trabalhadores estão expostos, ou seja, as influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. As percepções compartilhadas¹ pelos trabalhadores e que estão ligadas aos aspectos particulares do trabalho constituem a base do clima organizacional.

Os estudos sobre o comprometimento do trabalhador buscam investigar o que influencia a forma como as pessoas operam e encaram o cotidiano de trabalho. Para discorrer sobre *comprometimento*, tomaremos por base o conceito proposto por Bastos (1994, p.83) que se refere às noções de engajamento, colocar-se junto, agregamento, envolvimento. A ideia de *comprometimento* com “adesão” ou “forte vinculação” a algo.

Adotando essa referência apontada por Bastos, consideraremos o comprometimento organizacional como a ideia que o sujeito tem de envolver-se deliberadamente com a empresa, no sentido de ele tomar a responsabilidade para si e a comprometer-se espontaneamente com a organização porque se sente parte dela e anseia atuar

¹ Quando esta percepção é individual o conceito abordado é de Satisfação no trabalho, que aborda um julgamento particular do indivíduo sobre o seu trabalho ou situação de trabalho (SIQUEIRA, 2008, P.30)

diretamente no desenvolvimento desta. Nessa consideração, atentamos para a forte questão do vínculo, mais especificamente o afetivo, que pode ser utilizado como ferramenta propulsora desse comprometimento, onde há a expectativa de que as ações possam conduzir aos resultados desejados.

Nesta perspectiva, buscaremos entender nessa dinâmica presente entre sujeito e empresa no contexto² em que fora observada essa relação: os fatores que têm influencia no estado de comprometimento dos trabalhadores; as ferramentas e as técnicas que podem ser empregadas para modificar os aspectos que têm conduzido a fábrica (posteriormente mencionada) a resultados organizacionais nos quais o empenho dos trabalhadores não tem sido satisfatório para os altos administradores desta empresa.

2. OBJETIVOS

2.1 Geral

Conhecer como se estrutura o comprometimento organizacional, quais as elementos que o compõem e os empecilhos para seu desenvolvimento.

2.2 Específico

- Conhecer como se apresenta a questão do comprometimento dos trabalhadores com a organização, abordando produções literárias sobre o tema;
- Conhecer como se estrutura o comprometimento organizacional, quais as elementos que o compõem e os empecilhos para seu desenvolvimento;
- Contribuir com a disponibilização de referências que versem sobre estudos do comportamento humano dentro das organizações, verificando a importância de propiciar o comprometimento organizacional para a diminuição do absenteísmo;
- Debater as questões referentes à falta que foram relatadas pelos trabalhadores na empresa em questão;

² Das situações cotidianas vivenciadas pela autora no ambiente de seu estágio.

- Expor os processos organizacionais observados e vivenciados pela autora durante o estágio, mostrando um comparativo crítico entre o idealizado e o real.

3. METODOLOGIA

Na construção deste trabalho foram utilizadas referências encontradas em livros, revistas e periódicos sobre pesquisas e estudos que abordam o Comprometimento Organizacional e suas reverberações no comportamento organizacional. Junto ao conteúdo da pesquisa, este trabalho traz as situações vivenciadas pela autora juntamente às considerações teóricas aprendidas ao longo do curso e as impressões que a vivência trouxe para a autora. Os relatos serão feitos com aparato teórico e de maneira contextualizada, procurando manter a imparcialidade e seriedade como pede a futura profissão.

Com o objetivo de aprimorar e empregar os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação e do estágio curricular em Psicologia foi elaborado este artigo com fins de apresentação e que compõe a nota do Trabalho de Conclusão de Curso em Psicologia.

3.1 Cenário

O cenário observado foi uma fábrica de grande porte que atua no ramo de confecção de roupas íntimas no Ceará e possui fábrica filial em Fortaleza–CE e cerca de 20 lojas em todo o Nordeste.

A empresa oferece ao mercado consumidor peças íntimas que vão desde moda praia a camisolas; femininas e masculinas, tanto adulto como infantil. Além das peças íntimas, são produzidas bolsas que serão utilizadas pelas revendedoras ou como brinde em algumas coleções ou datas comemorativas.

A organização emprega mais de quinhentos funcionários residentes na própria cidade e regiões próximas e exercem atividades de caráter estratégico e operacional, onde os setores se dividem em Administrativo e de Produção (e suas respectivas subdivisões), com horários de trabalho do tipo Comercial, Fábrica e Segundo Turno – este último era empregado apenas no setor produtivo e está suspenso neste momento.

3.2 Sujeitos dos Relatos

Os sujeitos escutados são os funcionários da produção que estavam sendo desligados da empresa, sejam por vontade própria ou dispensa por parte da empresa. O recorte foi feito a partir do interesse da gestão em compreender os motivos das faltas recorrentes e estudar possíveis ações na tentativa de potencializar o compromisso dos funcionários com a empresa. O modelo de formulário utilizado (Anexo I – Formulário de Entrevista de Desligamento) continha questões sobre elementos estruturais e relacionais que fazem parte do cotidiano de trabalho e, por isso, foi escolhida como ferramenta principal.

A priori, a entrevista de desligamento era realizada apenas com funcionários que pediam demissão³, porém foi percebido que algumas atitudes que culminavam em dispensa do funcionário pela empresa eram consequências da falta de comprometimento. A entrevista estava apta para investigar os dois lados: o que levava bons funcionários a quererem sair da empresa e o que levava outros a comportarem-se mal (segundo os critérios da empresa) enquanto funcionários a ponto de serem demitidos.

Deste modo, foram percebidas questões significativas que eram apresentadas pelos ausentes e que contribuíam para o processo de absenteísmo. Então foram pesquisadas políticas e ações aplicáveis para o contexto e que viabilizassem o desenvolvimento do comprometimento dos funcionários e o empenho deles na produção – transporte coletivo, treinamentos para a liderança, melhora da ventilação, aquisição de materiais.

Além da análise de relatos dos sujeitos, haverá análises também sobre situações e momentos de escuta informal quando estava com alguns colaboradores dos setores administrativos durante suas atividades enquanto conversaram entre si ou dirigiam-se a mim como forma de desabafo.

4. APRESENTAÇÃO DA QUESTÃO

Como a maioria das fábricas existentes, estabelece o padrão de metas (diárias e mensais) que tentam reger a eficiência dos seus colaboradores em seu cotidiano de trabalho e

³ A preocupação do setor de Recursos Humanos era maior como caso de Demissão Espontânea porque o perfil era de excelentes funcionários (atingiam altas metas de produção e 90% a 100% de presença ao ano) que raramente queriam cumprir o período de aviso prévio e preferiam perder o equivalente ao salário mínimo vigente a continuar em seu posto de trabalho durante mais alguns dias.

que visam à melhoria na quantidade da produção e no atendimento às demandas e pedidos. Inicialmente essa medida de eficiência por metas era aplicada apenas nos setores diretamente ligados ao produtivo e ao comercial, porém foi estendida a quase todos os setores – Marketing, Financeiro, Ouvidoria, Compras e Suporte de Informática – tendo em vista os planejamentos para ampliar a visibilidade e expansão da marca.

Em fase crescente de desenvolvimento, a empresa tem tido aumento em solicitações de produtos pelo mercado de consumidores e, conseqüentemente, o aumento das metas estabelecidas e do quadro de funcionários também. No entanto, há certo tempo a empresa enfrentava sérios problemas de absenteísmo pelos funcionários do setor produtivo e pela quantidade considerável a que estavam os dados de rotatividade – a cada semana haviam funcionários sendo demitidos ou contratados, gerando despesas monetárias para a empresa e dificultando o aumento de eficiência na produção.

5. HIPÓTESE

A maioria das demissões no local é decorrente dos números em absenteísmo do funcionário. Já se foi pensado em aumento de salário como proposta para atrair o funcionário e como incentivo à diminuição das faltas, pois antes da possível demissão, há também perdas em dinheiro para o funcionário que reincide nas faltas que não são consideradas justificadas – procedimento que é autorizado e pautado pela CLT.

O setor de Recursos Humanos da empresa realiza reuniões de falta todos os dias logo no começo do expediente e estarão presentes apenas um funcionário do setor de RH e os funcionários com faltas injustificadas. Nesta reunião o primeiro procedimento é recolher os atestados que os funcionários apresentarem e liberá-los, pois estas não contabilizarão para as aplicações de medidas disciplinares. No primeiro dia em que o funcionário vá trabalhar logo após ter faltado, ele é encaminhado para a reunião de falta. Nesta reunião acontece a entrevista de falta, onde são questionados os motivos que os levaram a se ausentarem do trabalho – esses motivos ficarão registrados em uma folha padrão para ocorrências de falta, juntamente com a(s) data(s) da(s) falta(s), o número de faltas acumuladas (individualmente) e a assinatura do funcionário para registrar que ele está ciente de sua quantidade de faltas atualizada.

Verificada a quantidade total de faltas individuais, os funcionários que tiverem

contabilizado 3/5/7 faltas terão de receber e assinar a 1^a/2^a Advertência Disciplinar/Suspensão Disciplinar, respectivamente. Em cada documento de medida disciplinar consta que o trabalhador fica ciente de sua demissão caso haja reincidência de faltas após ter recebido e assinado a Suspensão Disciplinar ou caso haja comportamento considerado de pior tipo (como agressões verbais ou físicas, furto, danos propositais comprovados à empresa ou outrem nas dependências dela).

No entanto, durante algumas entrevistas de falta vários funcionários se mostraram pouco afetados pelo fato de terem sua remuneração reduzida por conta das faltas ou pela possibilidade de demissão. Isso nos mostra que há algo para os funcionários onde a questão financeira não é mais o que os move ou os compromete dentro da empresa.

Com o intuito de investigar sobre possíveis formas de diminuir esse quantitativo de faltas, foi articulada uma reformulação na dinâmica da entrevista: estas reuniões seriam feitas pela estagiária em Psicologia (no caso, a autora era a atual e única no setor) que, após os procedimentos de praxe, disponibilizaria espaço para breve conversa onde os presentes na reunião poderiam expressar sobre o que estava levando a não sentirem o desejo de estar em seu posto de trabalho. Esse formato buscava captar através das falas dos faltosos, possíveis negligências que poderíamos estar cometendo com eles e identificar elementos que pudessemos investir e que aumentariam a presença deles no trabalho.

Aconteceram apenas três reuniões neste formato, pois a Gerência de Produção entendeu que era desperdício de tempo (e de produção) que estes funcionários demorassem mais 20 minutos naquela reunião. Foi apresentado a esta Gerência, através de cálculos do quantitativo de faltas daquele mês quanto a empresa gastava ao realizar pagamentos sem a produção do funcionário durante os dias faltados e mais quanto ela deixava de ganhar considerando a média do que ele produzia quando comparecia ao trabalho. Mesmo com os cálculos (sendo creditados por alguns outros chefes de setor administrativo) o responsável pela produção entendeu que não poderia “arriscar perder mais tempo com algo que nem sabia se dava retorno (*sic*)” e que “as pessoas que faltarem é que tem que correr atrás do prejuízo que elas criaram, até pra elas mesmas (*sic*)”.

Outro dado importante surgiu em entrevistas de desligamento, nas quais alguns funcionários relataram saber que eram essenciais na empresa, mas que não se sentiam valorizados no dia-a-dia de trabalho. Essa informação não foi exatamente a relatada. Esse dado me foi percebido quando boa parcela dos desligados relatava que o supervisor sempre

reconhecia seu trabalho porque sempre dizia que o subordinado podia conseguir mais – confundiam ou não entendiam a diferença entre motivar e reconhecer – e para lapidar a resposta eu questionava se o supervisor elogiava o desempenho ou a qualidade do trabalho deles. A resposta deles era negativa ou diziam que não lembravam.

Deste modo, a partir das observações dessas falas surgiram os seguintes apontamentos pela autora:

I. Há necessidades no trabalho que os colaboradores têm e que apenas dinheiro não serve mais como forma de controle eficaz; Por isso alguns dos funcionários tratavam com desdém quando informávamos os valores descontados em seus salários por conta de sua quantidade de faltas. Em uma determinada ocasião um deles balbuciou: “Ah ta... é só isso aí?!” (*sic*) – o modelo de administração científica de Taylor mostrando-se claramente ultrapassado.

II. Medidas e ações gerais que demonstrassem a importância do colaborador e o respeito a ele culminariam no sentimento de reconhecimento e seriam alguns dos prováveis solutos para o problema indicado;

III. O vínculo afetivo poderia ser estimulado para estabilizar o comprometimento organizacional; o funcionário precisa querer estar naquele ambiente. Para isso é preciso que o lugar simbolize bem-estar para ele. A empresa pode proporcionar isso através de melhorias estruturais (prediais e humanas). Propor e incentivar atitudes compatíveis com o clima de uma organização que represente vínculo positivo e não sofrimento laboral.

O vínculo com a organização se faz através das pessoas quem a compõem, isto é, próprio ao ambiente humano que ela permite e, conseqüentemente, instiga. Quando uma empresa apresenta dados de absenteísmo e rotatividade altos (principalmente quando a maioria dos desligamentos são petições feitas pelos próprios funcionários, o que era o caso), geralmente o clima organizacional é um dos fatores importantes que estão sendo minados.

“O clima organizacional pode influenciar a satisfação e o rendimento no trabalho e a motivação dos trabalhadores no trabalho. Isto funciona como regulador da produtividade dos funcionários e da empresa como um todo. Um melhor conhecimento do clima organizacional pode colaborar para a melhoria da qualidade de vida do homem no trabalho, para a otimização do desempenho nas organizações e para o esclarecimento das relações entre esta e outras variáveis do comportamento organizacional”. (SIQUEIRA&cols, 2008, p.31)

Diante dessa ciência foi proposta a realização de uma pesquisa de clima para

verificar as percepções dos colaboradores sobre os diversos aspectos da organização. O instrumento utilizado seria a ECO (Escala de Clima Organizacional) e a aplicação seria em grupos. Esta, porém, foi outra proposta de intervenção fracassada – a pessoa responsável pelo setor de Recursos Humanos que se responsabilizou pelo procedimento entendeu a avaliação de alguns funcionários como ingratidão por parte deles para com a empresa.

Outras verificações e apontamentos serão discorridos a partir das indicações que constam na literatura sobre o contexto organizacional e que versam sobre comprometimento no trabalho, comportamento organizacional e intenção de permanência na organização.

6. EXPLANAÇÃO DA TEMÁTICA: COMPROMETIMENTO E SUA RELEVÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO

As organizações contemporâneas precisam acompanhar as informações e dar atenção aos enfoques atuais, pois o que antes seria a melhor forma de conduzir os processos de trabalho poderá não ser mais eficiente hoje, como o modelo de administração de Taylor mencionado anteriormente. Em campo, tendo uma visão mais ampliada do contexto, foi nítido perceber a reflexão suscitada pelas leituras contemporâneas de que os trabalhadores são a pedra angular da organização, tanto para o crescimento quanto para o declínio. Conforme Chiavenato (2004) as pessoas passaram a ser consideradas como patrimônio da organização e para tanto é preciso cuidar delas.

A relação entre o trabalhador e a organização tem sido estudada amplamente em diversos contextos. Para apresentar o caráter desse fenômeno nas organizações e os processos que estão envolvidos, em estudos sobre a relação indivíduo e trabalho, muito foi estudado sobre o comprometimento como propulsor do trabalho e vários foram os termos já utilizados: apego, identificação e envolvimento.

Klein, Molloy e Cooper *apud* Costa e Bastos (2014) apresentam o vínculo como uma das naturezas do comprometimento, onde *vínculo* “seria definido como o apego psicológico de um indivíduo a uma organização” (p.331), pois “tratar das percepções é mais adequado do que de força ou pressão e que definir comprometimento como um vínculo percebido possibilita um melhor reconhecimento do papel da cognição social” (p.331). Para esta produção, tomaremos o vínculo como um elemento pelo qual o funcionário se prontifica a trabalhar em prol de resultados positivos para a empresa.

“O conceito de *comprometimento* insere-se na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando a subárea de ‘atitudes e cognições frente ao trabalho’” (BASTOS, 1994, P.78).

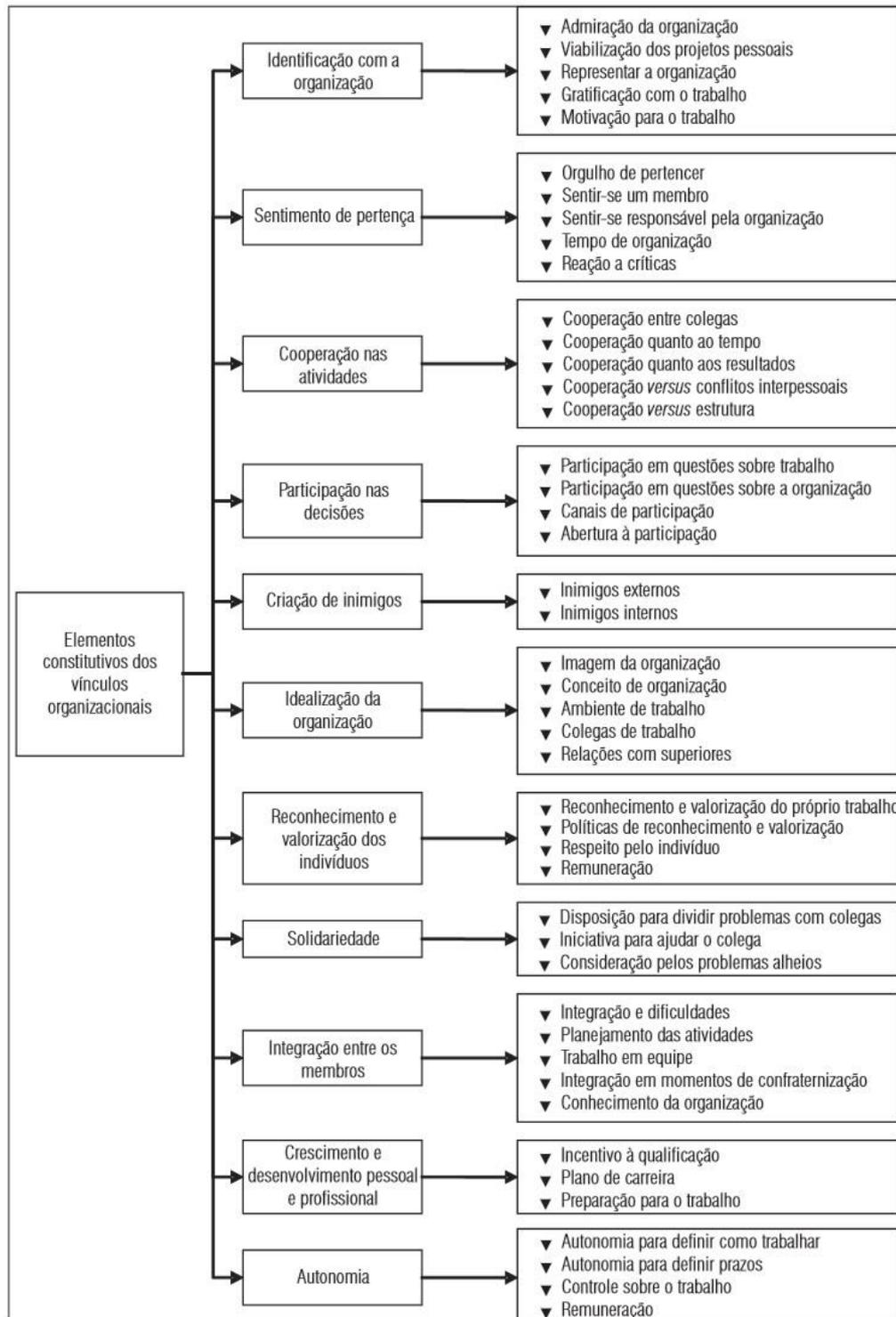
Conforme Bastos (1994), os fatores pessoais irão determinar o envolvimento do trabalhador com a organização. Mesmo que os fatores sejam pessoais é preciso destacar que os fatores externos exercem influências sobre o que o indivíduo toma como atrativo no trabalho. É nesse âmbito que a organização produz efeitos: sobre como o trabalhador significa seu trabalho, conferindo a organização vínculos que os estimulem ou os repulsem a estar no trabalho.

É sabido que o salário, por exemplo, é um dos atrativos para os trabalhadores. No entanto, há certo tempo foi reconhecido, através de pesquisas organizacionais – a exemplo da pesquisa feita por Krammer e Faria (2007) – que outros fatores como reconhecimento, bom relacionamento e valorização são aspectos que são mais valorizados pelos trabalhadores que a recompensa financeira. Apesar do valor da remuneração ser um dos fatores que mostrem o reconhecimento da organização a determinada profissão, este não deve ser visto como o mais importante.

Trabalhadores tendem a sair de empregos atuais apenas caso outras organizações ofereçam atrativos além do dinheiro, como melhores ambientes de trabalho, possibilidades de crescimento e desenvolvimento, reconhecimento de sua relevância para o andamento da organização e etc.

Segundo Bastos *apud* LOPES&HONORIO (2012, p.04) “o comprometimento diz respeito ao engajamento, agregamento, envolvimento, adesão, com sentido de forte vinculação”. Quando a organização mostra um ambiente favorável, o trabalhador irá estabelecer a si próprio, responsabilidades de maneira voluntária. Ele mesmo se obrigará a colaborar com a empresa de forma como se retribuísse o bem-estar que a empresa oferece. É evidente que haverá aspectos que trarão desconforto ao trabalhador e que não há como amenizar, pois são inerentes à função que ele realiza (pressão, atividades repetitivas), mas cabe a organização pesquisar alternativas que façam com que os empecilhos do cotidiano das profissões sejam recompensados de outra forma.

Tabela1 – Elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes.



Fonte: Kramer&Faria (2007)

Neste sentido, Krammer e Faria (2007) apontam aspectos que são constitutivos dos vínculos organizacionais – Tabela 1 – que mostram como a empresa é responsável pela maneira como o funcionário se dedicará às tarefas organizacionais e conseqüentemente, quais

aspectos presentes na organização devem ser observados quanto a sua contribuição para o engajamento do trabalhador ao produzir.

Embora tenha havido indicativos (sinalizados através de falas e comportamentos) que mostravam a percepção dos trabalhadores com relação a um sentimento de não valorização e respeito por parte dos superiores (a maioria ocupava cargo de costureiro ou auxiliar de produção) durante as entrevistas de desligamento, é necessário verificar o quanto esse elemento tem sido fator desmotivador que culminou nas faltas. Além desse elemento, há outros que constituem o vínculo organizacional (*vide* Tabela 1) e que podem ser observados para que a organização possa desenvolver políticas e medidas de comprometimento mais efetivas visando a maior integração do funcionário à empresa.

7. MOTIVAÇÃO E DEMAIS ELEMENTOS QUE PODEM SER ENTENDIDOS COMO BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

MOTIVAÇÃO

Segundo Robbins (2002, *apud* FERREIRA et al, 2006, p.03), motivação é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”. A motivação é um fator intrínseco, mas que pode ser influenciado por fatores extrínsecos.

A motivação, através dos estímulos presentes no trabalho, pode ser vista como elemento fundamental no desenvolvimento e comportamento do homem dentro das organizações. Serão abordados elementos apontados durante as entrevistas de desligamento e conversas informais vivenciadas e que têm em comum a importância deles na motivação, considerando o peso que esta tem para o estabelecimento e manutenção do comprometimento no trabalho.

7.1 Orientação para o trabalho

O *feedback* é uma ferramenta fundamental para o andamento adequado de qualquer processo que ocorra dentro da organização. É a forma pela qual o trabalhador recebe orientações sobre como seu trabalho está e a partir daí ser orientado também quanto às possibilidades de como chegar ao objetivo proposto à sua função.

A empresa é contratante dos serviços de consultoria da Fundação Dom Cabral⁴ e, durante a monitoria exclusiva sobre *Feedback*, foi-nos ensinado sobre a necessidade do *feedback* realizado de maneira adequada e oportuna por meio da apresentação de esquetes. O foco da FDC foi apresentá-lo como aparato para a melhora e desenvolvimento das relações hierárquicas que culminavam na melhora do qualitativo e quantitativo da produção. No entanto, percebia-se que os únicos a entenderem o caráter social que o *feedback* exercia nas relações e na motivação (na falta dela e na desmotivação também) fora apenas eu e um funcionário recém contratado (de um total de 8 pessoas presentes). O restante dos dirigentes demonstrava que tinham por *feedback* a necessidade de acompanhar melhor seus subordinados apenas para que pudessem ver os erros acontecerem o mais cedo possível e poderem consertá-los em tempo mais hábil.

A confirmação dessa percepção tida pela autora foi o presenciamento de duas situações em que dois dos sete dirigentes que estavam presentes na monitoria, utilizarem palavras duras (encaixavam-se totalmente como assédio moral) diante de outros funcionários. Mais que não entender o sentido do *feedback* corretamente, ainda era muito perceptível que confundiam ser exigente e comandar, com ser rude e mandar.

“[...] um feedback adequado pode modificar significativamente os resultados do aprendiz. Para que possa produzir esse tipo de resultado, entretanto, ele deve ser enviado de forma correta — e fatores como tempo, quantidade de informação e, sobretudo, linguagem utilizada, são cruciais para definir o que significa 'de forma correta'”. (ABREU-E-LIMA e ALVES, 2011, P.193)

7.2 Participação em metas, mudanças e melhorias.

Em uma das entrevistas de desligamento, quando fiz a última pergunta, uma funcionária me perguntou qual o sentido de respondê-la se há muito tempo haviam coisas pedidas pelos funcionários que não eram sequer consideradas: mais ventilação, estacionamento, modificação de cardápio, etc. Mencionando esse dado à gerente de Recursos Humanos, esta proferiu que eles reclamavam, mas “quantas vezes havia colocado caixas de sugestões e quando as recolhia nada havia lá (*sic*)”. Disse eu que um momento eles já haviam desistido mesmo, se alguma sugestão não fosse atendida. Ela apenas me disse que eles pediam sim algumas mudanças, mas sempre pediam coisas que não haviam do que reclamar e que a respeito da ventilação, haviam de fazer esta melhora na estrutura, mas que as pessoas não

⁴ Fundação originária da PUC-MG que funciona com escola de negócios e oferta serviços de consultoria e capacitação nas diversas áreas administrativas. Mantém ligações com instituições de outros países e é tida como referência em seu ramo de atuação.

tinham paciência. Questionada se havia sido comunicado aos funcionários que a ventilação iria ser melhorada e estipulada uma previsão, fui respondida apenas que “eles não são doidos, sabe-se que certas coisas demoram mesmo (*sic*)”.

Muitos dos desligados se sentiam incomodados de não saberem sobre as mudanças na empresa, apenas as viam sendo feitas. Alguns supervisores desligados afirmavam que não gostavam da forma como as metas eram estabelecidas nem do modo como eram distribuídas: o aumento era arbitrário pelo Gerente de Produção e alguns grupos ficavam com metas 25% maiores que outros tendo o mesmo quantitativo de pessoas. Afirmaram que a constante contratação e demissão nas produções, na maioria das vezes afetava o desempenho dos grupos, pois quando estava “pegando o jeito de levar o grupo (*sic*)” alguém era trocado ou adicionado e fazia com que o grupo “desandasse (*sic*)”.

“Assim como as pessoas, os grupos precisam 'dar certo' para que a organização prospere no longo prazo. Mas o que isso quer dizer? Um grupo *eficaz* é aquele que atinge um alto nível tanto no desempenho de tarefas quanto na manutenção de recursos humanos ao longo do tempo.” (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 2002, P.135)

Em Julho de 2015, a empresa anunciara aos funcionários que haveria enxugamento dos setores com redução de quadros na empresa, por conta da crise que chegaria ao Brasil. No entanto o real motivo era a necessidade de redução de produção por conta de estoque superaglomerado que fora avaliado em cerca de quatro milhões e meio de reais. A prioridade era produzir as peças com maior saída para o consumidor (peças básicas) e focar em bazares (estes só seriam feitos nas lojas fora do Ceará, para que os funcionários da fábrica não pensassem que a empresa estava com dificuldades financeiras).

Em certa situação o novo Auditor contratado pela empresa chegou a mencionar que a falta de planejamento com as metas gerava custos desnecessários como alta rotatividade e mercadorias sem saída. Ele afirmava que haviam cálculos a serem feitos de acordo com os fluxos de vendas através de perfil de consumidores. Nada disso foi considerado porque o Gerente de Produção afirmou que “se haviam peças no estoque era porque o setor de vendas não estava cumprindo o papel dele (*sic*)”.

7.3 Clima organizacional

“Clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste

ambiente, sua qualidade de vida e seu desempenho na organização. Fala-se em clima organizacional para referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano.” (MARTINS, 2008, P.29)

O clima organizacional é desenvolvido pelos trabalhadores “através das suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais” (Toro 2001, p.33 *apud* Martins, 2008, p, 31). Conforme essa percepção, desenvolve-se o modo como esse funcionário vai utilizando seus valores e vai influenciando o clima organizacional, onde sua influência é diretamente proporcional à sua posição de poder dentro da organização/departamento.

Ouvi por diversas vezes comentários sobre os setores que eram piores e melhores. O fator que era sempre apontado como causa do “clima ruim” era a pessoa que ficava na maior posição hierárquica dentro do setor. Havia dois setores específicos conhecidos como tensos – não foi surpresa verificar que os superiores desses setores eram pessoas com perfil de Miranda Prestly⁵. Três pessoas desses dois setores foram remanejadas para outros e outras duas haviam pedido demissão no período em que a autora esteve estagiando (Janeiro/2015 – Março/2016) Da mesma maneira que os setores de clima ruins, os setores considerados “ótimos de se trabalhar (*sic*)” envolviam uma liderança que era caracterizada como paciente e compreensiva. Dois climas totalmente opostos dentro da mesma organização?

Uma organização pode apresentar vários climas, porém a cultura é única. Portanto, é preciso ressaltar que o clima é parte da cultura da organização. A Cultura Organizacional será tomada com base no conceito proposto por Fleury⁶ que traz a questão do poder – o principal aspecto que marca as relações na organização observada. A cultura caracteriza-se por ser uma unidade maior que engloba o clima e que orienta a organização através de elementos simbólicos estabelecidos geralmente pelos proprietários da organização.

O clima organizacional é um elemento interno que produz efeitos sobre o comportamento do indivíduo influenciando seu desempenho no trabalho. A estrutura da organização atua na forma como o clima vai se construindo e estabelecendo nas dimensões da organização.

⁵Personagem central do filme “O diabo veste Prada”. Gestora que ordenava e dirigia-se aos subordinados com grosserias, sarcasmo e ameaças. Sua simpatia cabia somente às pessoas em posições de hierarquia maior ou igual à dela.

⁶FLEURY, M.T.L. Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.24, n. 1, p. 6, 1989.

O tamanho de uma organização abre margens para variadas formas de clima. Isso foi perceptível na organização observada: os entrevistados há maior tempo na empresa relatavam que os “destratamentos (*sic*)” que sofriam estavam sendo cada vez mais frequentes e que quase não presenciava situações assim quando a empresa era menor e que muitas coisas aconteciam porque “a dona não tem como saber o que ocorre em todos os setores (*sic*)”.

A cultura da empresa – propagada verbalmente – estabelecia “união” como símbolo central e maior da organização. Mesmo a empresa sendo de grande porte, como pode a alta administração não ter conhecimento de situações assim? Sim, ela tinha. Como pode então permitir a disseminação de comportamentos que minam o princípio central?

A percepção é de que na cultura real de qualquer organização, a ordem é o alcance dos objetivos. Na maioria das vezes não importando como eles foram feitos contanto que sejam feitos. Lamentavelmente presenciei a diretora, proprietária da organização, elogiar um dos superiores que vi cometer assédio moral e que gostava dela porque “faz mesmo os resultados acontecerem (*sic*)”. A cultura é passível de modificações e o que vai modelando-a são a aceitação e perpetuação desta pelos maiores gestores.

7.4 Satisfação no Trabalho

Dos elementos analisados a insatisfação foi apontada diretamente tendo como motivo as pessoas que compunham a organização (supervisores). Outros apontamentos foram com relação à estrutura e ao cargo que ocupavam no período do desligamento (Anexo II).

“Satisfação no trabalho pode ser definida como 'julgamento avaliativo, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho'(Brief e Weiss, 2002, p.6).” (Martins, 2008, p.30)

A insatisfação era derivada dos casos de atritos que aconteciam constantemente entre superiores e seus subordinados, abordadas no tópico anterior – havia presenciado duas situações de assédio moral no setor administrativo, porém no setor produtivo foram relatados vários, tanto os desligados sendo alvos dos assédios como presenciando colegas serem assediados moralmente.

Com relação às tarefas do cargo⁷ os funcionários apontavam não-satisfação⁸. Alguns dos que pediram o desligamento espontaneamente afirmavam que não “via mais gosto (*sic*)” em trabalhar na empresa porque as tarefas que executavam eram diferentes das que gostavam de realizar – ironicamente, quatro dessas pessoas haviam sido remanejadas arbitrariamente para grupos com baixa eficiência, pois possuíam alta porcentagem de eficiência no grupo anteriormente. Percebe-se o quão importante teria sido incluir o colaborador na decisão de uma mudança que implicaria diretamente nele. Erros como esse eram frequentes, pessoas eram inclusive promovidas e depois pediam elas próprias retorno para a função anterior (tendo conhecimento de que retornariam a uma remuneração menor).

No apontamento às estruturas foram mencionados dois casos de mulheres que pediram desligamento próprio por estarem insatisfeitas com seu trabalho: as máquinas em que trabalhavam possuíam motores que direcionavam fluxos de ventos quentes em quem as operasse – uma das duas relatou que estava doente “das urinas (*sic*)” e que não aguentava mais o calor produzido pela máquina. Outra insatisfação com a estrutura dizia respeito aos funcionários da Serigrafia que foram desligados por baixa produtividade e faltas: os dois afirmavam que não tinham aventais ou máscaras adequadas (sentiam dor de cabeça às vezes e sujavam a farda e então eram culpabilizados por isso) e que não recebiam luvas para utilizarem nas prensas (deveriam ser feitas de couro genuíno ou material resistente ao calor).⁹

7.5 Relações Interpessoais nos grupos (noção de interdependência entre tarefas e resultados)

Outro fator que necessitava de atenção eram as relações interpessoais que se apresentavam nos ambientes dos grupos. Essa falta de cooperação de pessoas do grupo era apontada como causas de baixa eficiência grupal.

“Para o alcance de objetivos se faz imprescindível a convergência do esforço dos participantes, cujas atividades são complementares na medida em que é necessária a

⁷Esses funcionários eram costureiros. Mesmo cargo, mas com tarefas distintas: costurar calcinhas, sutiãs, camisolas e bolsas demandavam máquinas e processos diferentes.

⁸Considerando a proposta de Frederick Herzberg (CASADO, 2002) de não-satisfação como oposto de satisfação, na Teoria dos Dois Fatores.

⁹A aquisição desses materiais já tinha sido pedida pela nova Técnica de Segurança, mas foi ignorada. As luvas adequadas foram disponibilizadas, mas as máscaras autorizadas continuaram sendo as simples. Cerca de um mês anterior ao fim do estágio, a empresa recebeu multa do Ministério do Trabalho pela falta de máscaras (específicas com filtragem) na Serigrafia e para as Auxiliares que utilizavam pequenos cauterizadores na fabricação de laços.

sua cooperação para que o sucesso no desempenho seja atingido, ainda que as contribuições possam ser diferenciadas em termos de natureza e intensidade”. (SiqueiraEcols, 2008, p. 145-146).

Haver a compreensão das pessoas da organização sobre a interdependência que há entre as tarefas e os resultados é o ponto crucial para o bom funcionamento e desempenho dos grupos.

Nos relatos haviam reclamações dos costureiros por parte do setor de Corte que enviavam tecidos cortados errados e que estes “nem ligavam, porque a meta deles era batida mesmo e próximo que segurasse a batata quente (*sic*)”. Esse empecilho era visto entre pessoas do mesmo grupo, entre grupos do mesmo setor, entre setores da mesma empresa, tudo culminando em benefícios ou atrasos para a organização como um todo. No entanto, era perceptível que um costureiro do grupo de calcinha pensava que seu desempenho não tinha efeito nenhum sobre o trabalho de alguém da Criação ou da Contabilidade e vice e versa. As pessoas sabem, mas não compreendem verdadeiramente a nossa de unidade de uma organização.

É interessante mencionar, que o discurso proferido pela gestão era de que “se cada um fizesse o SEU trabalho, facilmente todos alcançariam suas metas (*sic*)”. Na produção, os costureiros eram orientados que se cada um se encarregasse só de atingir sua meta individual, automaticamente atingiriam a meta do grupo e receberiam mais dinheiro naquele período. No entanto, como mostrado anteriormente, somente recompensa financeira não motiva mais. Como fato, raramente haviam funcionários com metas 100% alcançadas (no máximo 15 pessoas atingiam essa marca em cada mês, de um total de aproximadamente 300 costureiros).

Percebe-se que a própria gestão estimulava a individualização no trabalho ao mesmo tempo em que promoviam palestras sobre equipes e união. É uma forma de gerir um tanto confusa: apresenta-se aos funcionários estímulos bastante contrários e simultaneamente.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há uma falta de compreensão real acerca do cerne da motivação e a forma como impactam no comprometimento. Essa produção contribui para demonstrar as falhas ainda muito cometidas dentro das organizações, falhas estas que estavam presentes no contexto de pesquisas na literatura organizacional e que, não diferente, apresentaram-se também no

contexto de trabalho onde a autora encontrava-se durante o estágio. Diante dos estudos feitos e da experiência vivenciada, está um ponto mais comum no problema do absenteísmo do que o comportamento dos próprios trabalhadores considerados problemas: seus gestores. Isso nos leva a refletir sobre como a ocupação do psicólogo dentro de uma organização exige que ele trabalhe de forma multidirecional, podendo ter maior foco nos gestores.

Ao analisar a ocupação da Psicologia no contexto organizacional para trabalhar indicativos de absenteísmo e rotatividade, esta produção acadêmica, na forma de relato de caso, é significativa como forma de constatar como há alternativas e norteamentos sobre em que intervir para desenvolver o comprometimento dos trabalhadores (denominados problemáticos pela organização), porém com implementações entravadas pelos gestores. Vista a realidade em que as organizações demandam celeridade e resultados rápidos, é extremamente aversivo para a organização demandar tempo, que seria de produção, em outras atividades que não impliquem retornos financeiros mais breves possíveis. No caso da organização observada, intervenções mais focais visando desenvolver o comprometimento acabaram sendo vistas como desperdício de tempo.

O trabalho de um psicólogo demanda tempo necessário para ter efeitos que serão mais visíveis e efetivos em longo prazo, além disso é necessário estudar o ambiente antes de propor qualquer atividade, porque somente conhecendo o grupo é possível intervir de maneira eficaz. Este estágio permitiu então que, antes de tudo, a autora pudesse experimentar os limites e entraves da profissão, onde a questão do tempo despendido é tão reclamada, pois vivemos em meio a imediatismos e celeridade da sociedade e cultura que vivemos.

O empecilho enfrentado pela autora para conseguir efetuar as intervenções que propusera para a redução de absenteísmo, era por conta do gasto de tempo que seria despendido para a execução dos planos elaborados, no qual os gestores questionavam sobre “quantas peças e quantos reais vão deixar de serem ganhados pros colaboradores ficarem nessas intervenções? (*sic*)”. Em situação em que não de estágio, provavelmente as proposições da autora seriam mais creditadas e, considerando esse item, o presente trabalho também faz uma discreta demonstração da visão desestimada que há sobre estagiários, não sendo vistos como eminentes profissionais que, em sua grande maioria já tem estudado alguns anos a fio.

Para a autora foi fundamental ter noção das tentativas que precisara insistentemente realizar para concretizar o papel da Psicologia na organização, sendo

indispensáveis trabalhos como este para discussões e debates que ainda correrão sobre a construção do processo de comprometimento e sobre os limites e problemas apontados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos nas explicações do comportamento humano no trabalho**. Revista Organizações e Sociedade: *Bahia*, v.1, n.2, p.77-103, 1994.
- BASTOS, A.V.B. **Padrões do comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho**. Revista de Administração: São Paulo, v.35, n.4, p.48-60, 2000.
- BASTOS, A.V.B., BORGES-ANDRADE, J.E. **Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais**. RAE-Revista de Administração de Empresas: São Paulo, v.42, n.2, p.31-41, 2002.
- BASTOS, A.V.B., COSTA, F.M. **Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa**. RPOT, v.1, n.1, 2001.
- BASTOS, A.V.B., GALVÃO-MARTINS, A.H.C. **O que pode o psicólogo organizacional**. Psicologia: Ciência e Profissão: Brasília, v.10, n.1, 1990.
- CASADO, T. **A motivação e o trabalho**. In: Vários autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- COSTA, F.M., BASTOS, A.V.B. **Comprometimento Organizacional: bases para uma abordagem processual**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v.30, n.3, p.329-337, 2014.
- KRAMER, G.G., FARIA, J.H.de. **Vínculos Organizacionais**. RAP-Revista de Administração Pública: Rio de Janeiro, v.41, n.1, p.83-104, 2007.
- LOPES, C.A., HONÓRIO, L.C. **Comprometimento organizacional: estudo de caso em uma cooperativa da área de educação na cidade de Belo Horizonte em Minas Gerais**. Revista Eletrônica de Administração (Online), v. 11, n.2, ed. 21, 2012.
- MARTINS, S.T.F. **Processo grupal e a questão do poder em Martín-Baró**. Psicologia e Sociedade: Porto Alegre, v.15, n.1, p.201-217, 2003.
- MEDEIROS, C.A.F., ENDERS, W.T. **Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações**.
- MEDEIROS, C.A.F., ENDERS, W.T. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991)**. RAC- Revista de Administração Contemporânea, v.2, n.3, p. 67-87, 1998.
- SCHERMERHORN Jr, J.R., HUNT, J.G., OSBORN, R.N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIQUEIRA, M.M.M. **Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras.**

SIQUEIRA, M.M.M. e cols. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Bookman: Artmed, 2008.

VEIGA, H.M.S. et al. **Relações entre comportamento pró-ativo e comprometimento organizacional.** Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, v.6, n.1, p.127-143, 2013.

ANEXO II – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO (JAN/JUL 2015)

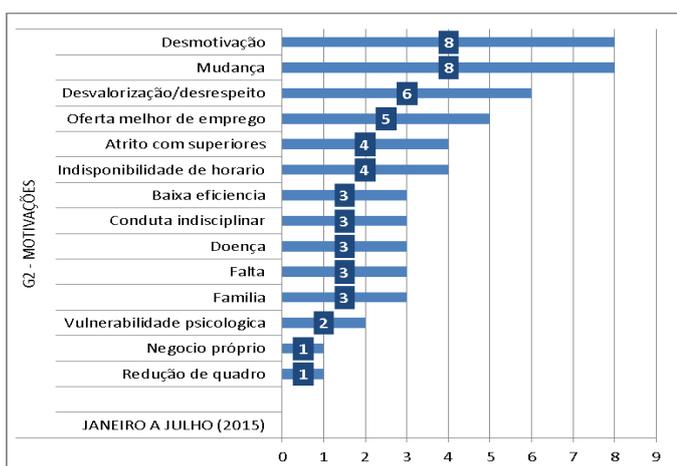
Relatório periódico embasado nos registros feitos em Formulários de Entrevista de Desligamento, onde constam informações apresentadas pelos funcionários que se encontravam em estado de aviso prévio.

OBS.: Devido alguns entrevistados se contraporem a responder algumas perguntas, alguns dados quando somados não correspondem à quantia total referente ao número de entrevistados.

Tipo de desligamento



O desligamento mais recorrente foi por demissão espontânea (solicitada pelo próprio funcionário – cerca de 1/3 das demissões totais ocorridas no período coletado). Como motivos apresentados no caso de demissão espontânea estão: doença física, vulnerabilidade psicológica, oferta melhor de emprego, desmotivação, desvalorização/desrespeito, família, mudança de cidade. A indisponibilidade de horário foi apresentada nas duas tipificações de demissão. Nos casos de demissão pela empresa constam: baixa eficiência, conduta indisciplinar, redução de quadro, atrito com superiores e faltas recorrentes.



O gráfico G2 apresenta o levantamento dos motivos apresentados e a quantidade de vezes que foram manifestados pelos entrevistados. Em ordem de maior influência sobre o comportamento dos funcionários estão a desmotivação e a mudança de domicílio.

Aspectos como a desvalorização categorizando desrespeito e falta de reconhecimento, relatados pelos que se demitiram. É interessante perceber a desmotivação como consequência destes fatores e não a causa.

A desvalorização do profissional gera desmotivação, que gera faltas e má qualidade de serviço, levando a prejuízos financeiros, a maioria devido absenteísmo e rotatividade de pessoas. Logo é interessante perceber a desmotivação é consequência destes fatores e não a causa.

Características do setor de trabalho

Aqui é válido mencionar que os funcionários mencionaram dois fatores na categoria “Outros” que se não ajustados trariam prejuízos financeiros diretos: foram apontadas infiltrações em paredes e que estragavam peças por conta de proliferarem mofo; e poeira nas peças juntamente ao suor que produziam por conta do calor os levava a manchar as peças às vezes.

Limpo	35	74.5%
Sujo	2	4.3%
Bem iluminado	40	85.1%
Mal iluminado	0	0%
Silencioso	11	23.4%
Barulhento	17	36.2%
Ar puro	22	46.8%
Ar poluído	0	0%
Temperatura Normal	15	31.9%
Temperatura Elevada	14	29.8%
Outros*	7	14.9%

Disponibilidade de material necessário para trabalhar adequadamente

Os materiais apontados como forma de inadequados ao trabalho eram; a quantidade de tesouras e pinças (esta em pouquíssima, segunda eles) que, apesar de ofertadas em quantidade razoável, ainda não eram suficientes e era comum, inclusive, haver pequenos desentendimentos por conta disso; máscaras descartáveis e óculos protetores; e luvas térmicas e máscaras com filtros (estas duas apontadas por dois funcionários da Serigrafia).

Sim	34	69.4%
Não	4	8.2%
Não usava	0	0%
Mais ou menos	11	22.4%

Bom sentimento quanto ao trabalho oferecido

Dois ex-colaboradores responderam que não gostavam mais daquela função (costurar). Em “Mais ou menos” se encaixavam os que gostavam da função mas não do ambiente humano e vice-versa.

Sim	35	71.4%
Não	2	4.1%
Mais ou menos	12	24.5%

Coleguismo entre as pessoas do setor

Todos se davam bem	25	52.1%
Alguns se davam bem, outros não	21	43.8%
A maioria não se entendia muito bem	2	4.2%

Bom relacionamento com o superior imediato

Todos os motivos relatados para o mau relacionamento com o supervisor foram devido a uso de maus tratamentos por parte do supervisor.

Sim	38	80.9%
Não	9	19.1%

Nota para o supervisor

Com relação a estas notas, os ex-funcionários foram muito paradoxais: alguns consideráveis relatavam comportamentos que o supervisor apresentava e que eram ruins para eles (como não esclarecer dúvidas deles, esquecer-se de alguma ordem, não ajudar a pegar materiais, ser rude) e, no entanto, lhes davam nota 9 ou 10.

Question	Count	
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	4	8.5%
5	5	10.6%
6	1	2.1%
7	3	6.4%
8	10	21.3%
9	12	25.5%
10	12	25.5%

Bom relacionamento com superiores de outros setores

A principal resposta era “Não tenho contato, mas sei quem é sim”.

Sim	34	75.6%
Não	3	6.7%
Não conhecia	8	17.8%

Bom relacionamento com o gerente do setor

Sim	38	82.6%
Não	2	4.3%
Não conhecia	6	13%

Esforço reconhecido pelo superior imediato

Muitas respostas ambíguas: diziam ter o esforço reconhecido, mas a maioria afirmou que nunca havia recebido elogio ou agradecimento, por exemplo, por passar de seu horário e ainda terminar algumas peças sem reclamar.

Sim	29	64.4%
Não	7	15.6%
Mais ou menos	7	15.6%
Não sabe informar	2	4.4%

Promoção desde admissão

Sim	9	18.4%
Não	40	81.6%

Opinião: "As promoções eram dadas as pessoas erradas?"

Em "Não sabe informar" muitos a utilizaram como opção por não quererem ser responsabilizados.

Sim	12	24.5%
Não	20	40.8%
Não sabe informar	17	34.7%

Transferência de setor

Sim	22	44.9%
Não	27	55.1%

Possibilidade de progressão em outro setor

Sim	29	59.2%
Não	11	22.4%
Não sabe informar	9	18.4%