
DIAGNÓSTICO DAS CONDIÇÕES, ORGANIZAÇÃO E RELAÇÕES SÓCIO PROFISSIONAIS DE TRABALHO NO CONDOMÍNIO VILA: UM ESTUDO DE CASO

Leila Vaz Silva¹, Priscilla Seles de Oliveira¹

¹ Faculdade Novos Horizontes - leila@tecnotest.com.br

² Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix - priscillaseles@yahoo.com.br

RESUMO

Este estudo teve como objetivo realizar uma pesquisa com os colaboradores do Condomínio Vila a fim de diagnosticar o contexto de trabalho no que diz respeito às condições, a organização e as relações sócio profissionais de trabalho. Foram realizados estudos bibliográficos e teóricos sugestivos ao tema analisado. Para viabilização da pesquisa utilizou-se metodologia descritiva por meio de estudo de caso. As variáveis que buscaram analisar a organização do trabalho apontaram que os fatores mais relevantes na percepção dos colaboradores associam-se ao controle pelo desempenho, excessiva cobrança por resultados e normas para execução das tarefas. Já as variáveis que avaliaram às condições de trabalho indicaram uma situação considerada grave para grande dos quesitos pesquisados. Para as variáveis que abordaram as relações sócio profissionais de trabalho os resultados sugerem que os colaboradores expressam dificuldades em executar tarefas e consideram que as mesmas são mal distribuídas.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de Pessoas, recrutamento, treinamento, remuneração, benefícios.

DIAGNOSIS OF CONDITIONS, ORGANIZATION AND PROFESSIONALS WORK RELATIONS IN CONDOMINIUM VILLAGE: A CASE STUDY

ABSTRACT

This study aimed to carry out a survey with condominium village employees in order to diagnose the work context regarding conditions, organization and socio-professional working relationships. Were carried out a bibliographic study related to this subject. This study used a descriptive methodology of case study. The variables that sought to analyze the work organization pointed out that the most relevant factors in the perception of the employees are associated with the control by the performance, excessive demand for results and standards for performing the tasks. The variables that assessed working conditions indicated a considered serious situation for much of respondents. For the variables that addressed the relationship partner working professionals the results suggest that employees express difficulty performing tasks and consider that they are badly distributed.

KEYWORDS

People management, Recruitment, Training, Remuneration, benefits.

INTRODUÇÃO

Atualmente o mundo dos negócios é surpreendido a cada instante com o surgimento de novas tecnologias gerando transformações constantes e rápidas. Essas mudanças suscitam aumento do índice de competitividade nas organizações, levando-as a buscarem por melhorias de qualidade e produtividade, a fim de garantir a satisfação dos seus clientes, tanto os externos quanto os internos. Com isso, o comportamento organizacional passou a ser considerado um diferencial para que se consiga esforço da equipe objetivando o alcance das metas traçadas pela organização. Para isso, torna-se necessário conhecer e valorizar a equipe de trabalho.

Para Chiavenato (2006, p. 8) "Gestão de Pessoas ou ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações". Portanto, a área de Recursos Humanos tem por finalidade alinhar os objetivos gerindo os colaboradores para a busca e o alcance dos propósitos definidos pelo nível estratégico. Assim, torna-se responsabilidade da área de ARH facilitar a administração da organização, ligando os funcionários a seus gestores. Nesse sentido, Silva (2002) destaca que o principal interesse gerencial concentra-se em motivar os funcionários a alcançarem os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz. Portanto, nota-se que a principal função do

profissional de Recursos Humanos é fazer com que as informações possam chegar aos colaboradores de forma objetiva. Importante ressaltar a importância que o gestor de RH desempenha no sentido de estimular a motivação dos colaboradores.

Diante dessa situação, o gestor de Recursos Humanos tem uma importante missão, já que é responsável por executar um papel de destaque na contribuição para o bom desempenho da organização, impactando tanto no nível estratégico, como o operacional. Para Gil (2010) em função de um ambiente corporativo exigente e dinâmico as organizações buscam ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem.

O presente estudo foi desenvolvido em um Condomínio de luxo, localizado próximo a capital mineira. Atualmente abriga duzentos e onze famílias contando com aproximadamente novecentos moradores. Trata-se de uma organização não lucrativa que conta com o quadro de quarenta e um colaboradores, divididos em quatro setores: segurança, manutenção, estação de Tratamento de água, (ETA) e o setor Administrativo. Este estudo teve por objetivo realizar uma pesquisa com os colaboradores do Condomínio Vila a fim de analisar o contexto de trabalho e avaliar seu impacto no grau de satisfação.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, composto de duas subseções, discute-se na primeira seção o papel estratégico da área de gestão de pessoas no sentido de se buscar o alinhamento das metas organizacionais. Na segunda seção apresentam-se os principais subsistemas de ARH por sua importância para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

GESTÃO DE PESSOAS E SEU PAPEL ESTRATÉGICO

A Gestão de pessoas tem passado por um extenso processo de mudanças impactado pelas transformações que acontecem no mercado de trabalho e nas relações entre os colaboradores e as organizações, levando as empresas a procurarem táticas amparadas por uma gestão participativa, objetivando a manutenção do bom relacionamento com os colaboradores. A competência de renovar a área de gestão de pessoas determina o que diferencia a organização. Na visão de Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) diante da precisão de transformações, a situação remetida aos gestores consiste em incentivar os colaboradores a seguirem o aspecto de visão e de decisão, avaliados as mais cabíveis para a direção organizacional. Ou seja, o gestor deve mostrar ao colaborador o caminho a seguir para se adaptar ao perfil da organização, a visão e a missão da mesma, permitindo que o profissional esteja totalmente esclarecido sobre os objetivos da empresa, podendo, assim

desempenhar seu papel da melhor forma possível, ciente das contrapartidas possíveis.

Assim, para Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006), a gestão de pessoas tem se apresentado como uma junção de métodos interligados, submetidos a diversos fatores, tais como cultura organizacional, procedimentos internos, ambiente organizacional, entre outros, permitindo por meio dessa interligação, a cooperação ativa dos colaboradores para alcance das metas organizacionais e também das individuais. Dutra (2002, p. 17) parece coadunar com essa ideia quando sugere “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. A administração de recursos humanos (ARH) torna-se a área da Administração que abrange todas as ações que tem como finalidade relacionar o colaborador ao ambiente da organização, e acompanhar a ampliação de sua produtividade. Na opinião de Silva (2005) as organizações estão conscienciosas que as habilidades, talentos e experiências de seus funcionários formam um conjunto de competências profissionais a serviço da gestão estratégica de pessoas. Para esse autor existem três tipos de competências que são as organizacionais, técnicas e individuais, que devem ser determinadas de acordo com a necessidade da empresa, sendo definidos por meio de procedimentos existentes

na organização. Com isso, percebe-se que a Gestão de Pessoas apresenta expressivos progressos na realização dos afazeres da empresa e a partir do momento em que se identifica a necessidade da empresa, pode-se colher de cada funcionário aquilo que é necessário para contribuir para o desempenho das atividades organizacionais.

OS SUBSISTEMAS DE ARH E SUA IMPORTÂNCIA PARA ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

A integração entre indivíduo e organização não consiste em um desafio recente e no entendimento de Chiavenato (2004) a ARH acarreta impactos nas pessoas e nas organizações. O modo de relacionar com as pessoas, buscá-las no mercado, integrá-las, orientá-las, desenvolvê-las e recompensá-las torna-se um aspecto crucial na competitividade organizacional.

Desse modo, avaliando a relevância do capital humano para a atuação organizacional torna-se imperioso identificar o perfil do colaborador com a função a ele instituída, averiguando se as expectativas do colaborador são ajustadas com a visão da organização. Nesse sentido, Chiavenato (2004) assegura que o recrutamento e seleção posicionam-se como a abertura da organização para o mercado, sendo necessária, portanto, reorganizar todo o procedimento para que os candidatos que entrem na organização sejam moldados ao perfil de gestão consentido pela organização. Este processo

facilita a busca por novos colaboradores, já que determinam as habilidades para cada cargo. E essa atividade representa um papel a ser desempenhado pelo gestor da área de pessoas, estando responsável pelo recrutamento e seleção. Tem ainda o compromisso de identificar a necessidade da organização para as funções, as habilidades requeridas dos futuros colaboradores e saber julgar o quanto o candidato será proveitoso para a empresa.

O recrutamento interno, segundo Pontes (2009), ocorre quando o colaborador da empresa ocupa uma vaga, seja por promoção ou mudança de colaboradores da organização. Em complemento tem-se a visão de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2008) que afirmam que o recrutamento interno coopera para diminuir rotatividade de funcionários da empresa, a que todas as empresas estão sujeitas. Já o recrutamento externo acontece quando as empresas procuram preencher a vaga existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. Representa um processo de captação de pessoas fora da empresa, levando em consideração o mercado de recursos humanos e o mercado de trabalho. Para Lacombe (2007) o recrutamento externo traz pessoas com novas experiências, conhecimentos e percepções, que cooperaram para aperfeiçoar os procedimentos da empresa e para sensibilizar a administração para o ambiente externo e o mercado de recursos humanos.

Na opinião de Chiavenato (2009) os desafios que surgem para as organizações estão centrados em como se manterem competitiva na sua área de atuação, agregando interesses, seguindo uma postura de aprendizagem contínua, acatando as diferenças, discernindo as oportunidades e aptidões, sem negligenciar o procedimento de humanização. O produto final representa uma primazia para as empresas, mas na contemporaneidade a preocupação com as habilidades essenciais, de forma que a organização seja vista não apenas como fornecedora de seus produtos ou serviços, mas também como fornecedora de aptidões e habilidades. Assim, torna-se primordial que o processo de recrutamento e seleção seja bem executado, de modo a garantir o alcance dos objetivos organizacionais. Para tanto, as atividades de recrutamento e seleção devem estar alinhadas às outras atividades a exemplo do treinamento e desenvolvimento.

Na visão de Gil (2010) treinamento e desenvolvimento tem o objetivo de lembrar que os colaboradores devem ser vistos como os bens principais das empresas. O treinamento e o desenvolvimento andam lado a lado, entretanto, apresentam finalidades distintas. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2008) o desenvolvimento de funcionários exerce várias tarefas e procedimentos voltados para o propósito de destacar as potencialidades e a competência produtiva das pessoas nas

empresas. O desenvolvimento consiste em um procedimento astuto de alterações projetadas que tem como objetivo o crescimento da empresa, mas também que associa objetivos particulares. Ao treinar e desenvolver o profissional busca-se evidenciar suas virtudes, deixando que essas apareçam e desenvolvam até o nível almejado de resultados, com o objetivo de transformar os colaboradores em futuros integrantes preciosos da empresa.

Outro ponto importante a ser considerado, quando se espera que o colaborador apresente os resultados esperados pela organização diz respeito à remuneração que tem como principal objetivo proporcionar ao indivíduo o reconhecimento do esforço em forma de prêmio, por seu apoio para com os resultados organizacionais (RODRIGUES, 2006).

A administração da remuneração nas organizações aparece na operacionalização de programas e composição de pagamento que podem ser aproximadas com base em dois polos: um representado pelo modelo tradicional, ancorado no cargo, e outro concebido no modelo de remuneração estratégica. O primeiro associa-se à solidificação dos planos de cargos e salários, e o segundo com base principal no reconhecimento da contribuição individual de cada colaborador (RODRIGUES, 2006).

A remuneração faz parte do subsistema de gestão de pessoas que tem o papel de agir como indutor do processo de desenvolvimento, gerando impulsos e estímulos à aprendizagem. Quando as pessoas intuem que são avaliadas e remuneradas em virtude da competência que propagam no campo profissional, com perspectiva de conseguirem maior recompensa e reconhecimento, sentem-se inclinadas ao desenvolvimento e aprimoramento das competências que são desejadas pela organização (CARBONE et. al., 2006).

O processo de remuneração de uma organização, na opinião de Wood Jr. e Picarelli (2004) constitui-se por um conjunto de distintas formas de recompensas, que se completam, tendo como objetivo central o alinhamento das atitudes e comportamentos individuais com os objetivos organizacionais. Para Dutra (2002), um sistema de remuneração pode ser desmembrado em: remuneração direta e remuneração indireta, representado pelo conjunto de benefícios complementares, igualmente com o fim de adequar segurança e conforto, podendo em alguns casos, ampliar ao bem estar familiar.

Destacam-se também os benefícios considerados essenciais para complementar as necessidades dos colaboradores e esses representam o conjunto de programas oferecidos pela organização como complementação ao salário (DUTRA, 2002).

Acata as metas tanto da empresa quanto dos colaboradores, pois asseguram a satisfação das necessidades de ambos. Na visão de Chiavenato (2004) os benefícios são privilégios e vantagens cedidas pelas empresas, objetivando complementar o salário e na visão de Marras (2007) os benefícios são divididos em compulsórios e espontâneos. Os benefícios compulsórios são os que a organização fornece atendendo a uma obrigação legal. Já os espontâneos, a organização adéqua com a finalidade de acatar as necessidades dos colaboradores ou de tornar a remuneração atrativa e concorrente no mercado de trabalho, objetivando principalmente reter talentos.

Por fim, torna-se necessário discutir os processos de avaliação de desempenho que durante muito tempo e ainda nos dias atuais, o conceito esteve associado unicamente à produtividade ou à quantidade de trabalho executado. A filosofia na qual se baseia esse tipo de política de avaliação assentava-se em uma visão de mundo somente industrial que procurava identificar quem produzia e quem não produzia. Com o surgimento da escola das Relações Humanas, a visão da avaliação de desempenho, como um estratagema punitivo e controlador começa a se dissipar (BARBOSA, 1996). Atualmente, a avaliação de desempenho é entendida como uma política importante de gestão, sendo agregada à administração moderna para a gestão de pessoas, deixando de

apresentar o caráter punitivo, e adquirindo o *status* de meio de avaliar as necessidades e realizações organizacionais e individuais da equipe (BARBOSA, 2003).

METODOLOGIA

Este capítulo apresenta as etapas indispensáveis para o desenvolvimento da pesquisa, determinando a designação do estudo, o âmbito e os integrantes da pesquisa, e apresentam os processos e ferramentas de coleta de dados utilizados. Ao se considerar os aspectos metodológicos “[...] as questões de pesquisa ou hipóteses, descrevem os procedimentos de coleta de dados, características do levantamento de dados e seu registro, bem como a forma como estes foram analisados” (ROESCH, 2005, p.192). Para Gil (2010) pesquisa pode ser definida como processo racional e sistemático com intuito de encontrar soluções para a situação problemática apresentada.

Na visão de Vergara (2008), a pesquisa divide-se em duas categorias, sendo elas determinadas em dois fundamentos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins tratou-se de pesquisa descritiva. Santos e Candeloro (2006) ressaltam que pesquisas descritivas objetivam apresentar atributos de um acontecimento, constituindo semelhanças entre suas variações. Quanto aos meios a pesquisa constituiu-se de estudo de caso. Segundo Vergara (2008), o

estudo de caso limita-se a uma ou poucas unidades, tendo caráter de profundidade e detalhamento. No que se refere ao estudo de caso, Gil (2008) esclarece ser um estudo profundo das informações e objetivos em busca de um amplo conhecimento da empresa.

O questionário adotado para o estudo consistiu na aplicação da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) validado no Brasil por Mendes e Ferreira (2006)¹ citados por Siqueira (2008). Trata-se de um instrumento psicométrico dividido em três dimensões, a saber: condições, a organização e as relações sócio profissionais de trabalho indicada para diagnosticar essas dimensões sob o ponto de vista dos próprios colaboradores. No que diz respeito à dimensão Organização de trabalho envolve os elementos que explicitam os entendimentos e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho presentes no ambiente da organização e que delimitam o seu funcionamento. Já a dimensão Condições de trabalho constitui-se dos elementos estruturais que expressam as condições de trabalho presentes no ambiente e caracterizam sua infraestrutura e apoio institucional. Por fim, as Relações sócio profissionais são fundadas pelos elementos interacionais que propagam as

¹ MENDES, A. M.; FERREIRA, M.C. *Validação do Inventário Sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA)*. In: *Congreso Regional de la Sociedad Interamericana de Psicología, 2006, Havana Cuba. Anais do Congreso Regional de la Sociedad Interamericana de Psicología, 2006.*

relações sócio profissionais de trabalho, presentes e que caracterizam sua dimensão social. A EACT compõe-se de 30 questões compostas por indicadores distribuídos em uma escala de concordância do tipo Likert de cinco categorias. O questionário de pesquisa foi estruturado em três seções, contendo a primeira seção o levantamento dos dados demográficos e profissionais dos respondentes; a segunda seção apresenta a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho, e na terceira seção foram abordadas questões relativas à percepção dos respondentes nos que diz respeito aos subsistemas de ARH relacionados aos processos de Comunicação, normas e regulamentos; Recrutamento, seleção e benefícios; Treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenhos adotados na instituição pesquisada.

Quanto ao universo Marconi e Lakatos (2010, p. 206) conceituam como sendo o “conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. O universo do estudo constituiu-se de 40 (quarenta) funcionários da organização. A unidade amostral constituiu-se de 25 profissionais, envolvendo todas as áreas funcionais do Condomínio Vila. Utilizou-se amostragem aleatória simples, com 95% de confiança e erro amostral de 5%.

De acordo com Cervo e Bervian (2002), o questionário representa o método mais

utilizado para coleta de dados, permitindo mensurar com maior precisão o que se busca, contendo um grupo de questões logicamente associadas com o objetivo geral. Após a aplicação do questionário, objetivando reduzir a subjetividade da análise quantitativa, realizou-se também entrevista com o gestor do condomínio Vila. O roteiro de entrevista foi desenvolvido tomando como base os pontos subjetivos observados no resultado quantitativo. Para Marconi e Lakatos (2010), a análise dos dados acontece como a tentativa de confirmar as relações existentes entre o tema estudado e outros fatores. Para análise dos dados coletados foram adotados testes estatísticos uni-variados.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados expostos a seguir foram coletados por meio de questionários distribuídos aos 25 colaboradores no mês de agosto de 2015. A primeira seção apresenta o perfil dos colaboradores. A segunda seção exhibe a análise relacionada à Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho – (EACT) que objetivou avaliar a percepção dos trabalhadores sobre as dimensões do contexto de trabalho associadas às condições, organização e relações sócio profissionais. Na terceira seção serão apresentados os resultados relativos à avaliação da percepção dos pesquisados no que diz respeito aos processos de Comunicação, normas e regulamentos; Recrutamento, seleção

e benefícios; Treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenhos adotados na instituição pesquisada, associando na análise às considerações relativas à entrevista realizada com o gestor.

Quanto aos dados demográficos às questões de 1 a 6 apresentam o perfil demográfico dos colaboradores. Em relação à faixa etária percebe-se uma predominância para pessoas com idade superior aos 31anos, com um total de 76% incluídos nessa categoria, destacando maior concentração para aqueles com idade superior aos 40 anos de idade com 44%. Entre 20 e 30 anos o percentual significa apenas 24% e abaixo dessa faixa etária não foi observado nenhum colaborador. No que diz respeito ao gênero observa-se a tendência por admissão de funcionários do sexo masculino, com 96%. Este resultado justifica-se tendo em vista que grande parte dos serviços realizados no condomínio como segurança e manutenção demanda força física, sendo considerado o gênero masculino o mais adequado ao serviço desenvolvido.

Em relação ao estado civil dos colaboradores percebe-se que 76% afirmaram ser casados. Apenas 20% são solteiros e 4% separados. Quanto à escolaridade nota-se que 72% dos colaboradores finalizaram seus estudos no ensino médio e 24% cursaram apenas o ensino fundamental. Uma pequena parcela, apenas 4% alcançou o ensino superior. Esses dados se justificam devido a não exigência de elevado

grau de escolaridade para maioria dos cargos da empresa. Em relação ao tempo de atuação na organização percebe-se que 68% dos colaboradores têm mais de 36 meses de atuação profissional. Apenas 16% têm tempo de atuação na organização menor que 12 meses. O tempo em que os colaboradores estão ocupando o cargo atual equivale ao tempo em que se encontram na empresa. Diante disso, percebe-se que a organização não apresenta oportunidade de progressão de carreira e ascensão profissional.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ESCALA DE AVALIAÇÃO DO CONTEXTO DE TRABALHO.

Nesta seção apresenta-se a análise da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho aplicado aos colaboradores do Condomínio Vila. A Escala baseia-se em três dimensões analíticas que fornecem as bases para identificar as representações que os trabalhadores fazem do contexto de trabalho. Essa análise diz respeito à organização do trabalho, condições do trabalho e relações sócio profissionais de trabalho. A escala foi estruturada com base em itens negativos, devendo sua análise ser realizada por fator, considerando a média apurada em cada fator. Os resultados médios obtidos devem ser interpretados conforme parâmetros apresentados no Quadro 1.

Satisfatório Entre 1,00 e 2,29	Crítico Entre 2,30 a 3,69	Grave Entre 3,70 a 5,00
Resultado positivo e produtor de bem estar no trabalho. Aspecto a ser mantido e consolidado no ambiente de trabalho.	Resultado mediano. Indicador de situação limite, potencializando o mal estar no trabalho e o risco de adoecimento. Sinaliza estado de alerta, requerendo providências imediatas.	Resultado negativo e produtor de mal estar no trabalho. Forte risco de adoecimento, requerendo providências imediatas nas causas visando eliminá-las e ou atenuá-las.

Quadro 1 - Parâmetros básicos para interpretação dos resultados da EACT.

Fonte: Adaptado: Siqueira (2008, p. 118).

Tabela 1 - Fatores da dimensão organização do trabalho

Fatores	Média
Ritmo de trabalho acelerado	3,96
Tarefas cumpridas com pressão temporal	4,36
Cobranças por resultados	4,60
Normas para execução das tarefas rígidas	4,76
Fiscalização do desempenho	4,56
Número de pessoas para as tarefas	4,12
Resultados esperados fora da realidade	2,32
Falta de tempo para descanso no trabalho	4,52
Divisão entre quem planeja e quem executa.	4,40
Média Geral	4,18

As tabelas de 1 a 3 apresentam os fatores de cada uma das dimensões analisadas a serem observados mediante a média fatorial que varia de 1 a 5 em grau crescente. A tabela 1 apresenta os fatores da dimensão organização do trabalho.

A média geral para os fatores da dimensão organização do trabalho apresentou resultado negativo (4,18) apontando para um ambiente produtor de mal estar, o que sugere forte risco de adoecimento e requerendo providências

imediatas nas causas, com o objetivo de reduzi-las ou eliminá-las. Nota-se que em relação aos itens que analisam a organização do trabalho, quase todos os fatores apresentaram níveis graves como os fatores relacionados às normas rígidas para execução das tarefas (4,76), cobranças por resultados (4,60) e fiscalização do desempenho (4,56). Esses três fatores foram os que apresentaram os escores mais elevados. O fator que apresentou escore mais baixo nessa dimensão está associado a resultados

esperados fora da realidade com (2,32), indicando que apesar da percepção de excessiva cobrança o resultado apresenta-se condizente com as tarefas previstas para o cargo. Esse resultado corrobora com os requisitos dos serviços que são desempenhados no Condomínio Vila, por se tratar de um condomínio de luxo, com serviços personalizados a cada morador, exigindo que o ritmo de trabalho seja realmente acelerado.

A análise dessa dimensão coloca a empresa em um estado de alerta, tendo em vista que esse resultado pode desencadear desmotivação e adoecimentos no trabalho. Fidelis e Banov (2006) sugerem que a Administração de Recursos Humanos tem a responsabilidade de gerir tanto a área administrativa quanto a área operacional da empresa. Nesse sentido, torna-se imperioso que o gestor da organização auxilie no ajuste dos funcionários, acompanhando a execução de suas tarefas com o objetivo de minimizar situações que possam intensificar a situação crítica apontada pelos resultados nessa dimensão. Na entrevista o gestor comentou os dados analisados e explicou que:

... uma gerência anterior não exigia muito dos funcionários. Após esta gerência, veio outro gerente mais rígido, voltada para área da segurança. Atualmente a gerência procura trabalhar de forma uniforme e democrática. Os colaboradores passaram por várias gerências não tendo um padrão a ser seguido. A oscilação de cobrança pode ter levado os funcionários a pensarem assim (Gestor)

Quanto à rigidez de tarefas o gestor diz que existem muitos colaboradores ingressantes na organização, não tendo ainda experiência, precisando se adaptar ao ambiente da organização que exige um grau maior de rigidez e cobrança por resultados, ressalta ainda...*Essa maneira de cobrarmos dos funcionários de uma maneira mais rígida faz com que eles fiquem um pouco insatisfeitos*” (Gestor)

Esse depoimento reforça a percepção dos colaboradores e sugere que no entendimento do gestor esse comportamento seja natural e necessário para alcance dos objetivos e metas da organização. A tabela 2 apresenta os resultados da análise da dimensão condições de trabalho.

A média geral de 3,16 para a dimensão condições de trabalho apresenta resultado mediano, indicador de situação limite, potencializando o mal estar no trabalho e o risco de adoecimento. A análise das variáveis que apresentaram escores mais elevados para essa dimensão foram riscos à segurança física das pessoas (4,68), ambiente físico desconfortável (4,12), espaço físico inadequado (4,00). Os fatores que apresentaram os escores mais baixos foram: material de consumo insuficiente (1,40) e condições de trabalho (1,56).

Tabela 2 - Condições de trabalho.

Fatores	Média
Condições de trabalho	1,56
Ambiente físico desconfortável	4,12
Barulho existente no ambiente de trabalho	2,88
Mobiliário inadequado	3,92
Instrumentos insuficientes para as tarefas	2,92
Posto de trabalho inadequado	2,20
Equipamentos necessários precários	3,92
Espaço físico inadequado	4,00
Riscos a segurança física das pessoas	4,68
Material de consumo insuficiente	1,40
Média Geral	3,16

A percepção dos funcionários em relação às condições de trabalho oferecidas pela empresa apresenta-se em nível crítico, como o observado nesse caso, pode fazer com que os funcionários diminuam a produtividade. Criar e manter um ambiente saudável são considerados fatores indispensáveis para as boas relações entre a empresa e o colaborador. Desse modo, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2008) sugerem que as condições físicas adequadas representam um fator fundamental para as empresas que zelam pela sua imagem e se preocupam com os custos decorrentes dos acidentes de trabalho e doenças profissionais.

Em relação a essa dimensão o gestor admite que as instalações em geral não são condizentes. Alegou não ter espaço físico para dividir de modo mais adequado as áreas

funcionais na empresa. A terceira e última dimensão analisada discutiu as relações sócio profissionais apresentados na tabela 3

Tabela 3 - relações sócio profissionais.

Fatores	Média
Tarefas não estão claramente definidas	4,32
Autonomia é inexistente	4,28
Distribuição das tarefas é injusta	1,88
Colaboradores excluídos das decisões	4,08
Dificuldades na comunicação chefia-subordinado	3,56
Disputas profissionais	4,12
Individualismo	3,96
Conflitos	3,72
Comunicação entre colaboradores insatisfatória	3,44
Informações de fácil acesso	3,76
Falta de apoio da chefia	3,64
Média Geral	3,71

A análise da dimensão que avalia as relações sócio profissionais indica nível grave (3,71) o que sugere ser essa dimensão produtora de mal estar no trabalho, com significativo risco de adoecimento. Os fatores que contribuíram de modo mais evidente para o resultado dessa dimensão foram tarefas não definidas de modo claro (4,32), falta de autonomia em relação às tarefas (4,28), disputas profissionais (4,12) e colaboradores excluídos do processo decisório (4,08). Os fatores dessa dimensão que apresentaram os escores mais baixos refere-se à percepção de injustiça na distribuição das tarefas (1,88), comunicação entre os colaboradores (3,44) e dificuldade de

comunicação entre chefia e colaboradores (3,56). Esse resultado aponta para a necessidade do gestor estruturar as ações de modo que os colaboradores tenham as ferramentas básicas para alcançarem a produtividade. Chiavenato (2008) confirma esse entendimento sugerindo que o ambiente colaborativo contribui mais efetivamente para o crescimento organizacional. Em relação a tarefas mal definidas e falta de autonomia, o gestor relata:

Infelizmente as tarefas não são repassadas de forma clara pela gerência operacional, mas por questão de perfil. A gerência operacional não possui perfil burocrata, deixa a desejar em questão a organização.

De acordo com o depoimento do gestor nota-se que de fato as tarefas não são transmitidas aos colaboradores de forma clara, e essa percepção dos colaboradores é de conhecimento do gestor.

ANÁLISE DOS SUBSISTEMAS DE ARH

Para avaliar o processo de administração de recursos humanos adotados na instituição pesquisada foram apresentadas aos entrevistados 25 questões que abordam os principais subsistemas que envolvem a gestão de pessoas. Para melhor análise desses processos, os questionamentos dessa seção foram agrupados em três subseções sendo: comunicação, normas e regulamentos; recrutamento, seleção e benefícios e por fim, treinamento, desenvolvimento e avaliação de

desempenho. Adotou-se escala tipo Likert de cinco categorias para interpretação dos resultados, sendo 1 (discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente). Assim médias acima de 3 apresentam tendência de concordância e menores que 2,9 tendem a discordar. A tabela 4 exibe os fatores associados á comunicação, normas e regulamentos.

O resultado para avaliação dos processos de comunicação, normas e regulamentos adotados na organização apresenta média de 3,07, o que sugere que os processos de comunicação e adoção das normas são percebidos pelos colaboradores, que acatam, entendem e aceitam as normas. As variáveis mais significativas para esse resultado dizem respeito ao conhecimento das normas e regulamentos (3,88), a empresa oferece todo o material necessário para a realização do trabalho (3,64) sugerindo que os mesmos são adequados para cumprimento das tarefas. A análise da variável relacionada à boa comunicação com os supervisores (3,44) indica um bom relacionamento interpessoal presente no ambiente de trabalho. Os itens que apresentam escores mais baixos foram àqueles relacionados ao supervisor aceitar e discutir as opiniões e contribuições dos funcionários (2,40) e se normas e regulamentos da empresa são aplicados de forma igualitária para todos os funcionários (2,48).

Tabela 4 - Comunicação, normas e regulamentos.

Fatores	Média
Conhecimento as normas e regulamentos na empresa	3,88
Normas e regulamentos da empresa são aplicados de forma igualitária para todos os funcionários.	2,48
As condições de trabalho oferecidas pela empresa permitem que eu realize minhas atividades?	3,08
A empresa oferece todo o material necessário para a realização do trabalho?	3,64
Percebo que a organização preocupa-se com as questões relacionadas a Segurança no Trabalho.	2,60
Existe boa comunicação com os supervisores?	3,44
O supervisor aceita e discute as opiniões e contribuições dos funcionários.	2,40
Média Geral	3,07

Tabela 5 - Recrutamento, seleção e benefícios.

Fatores	Média
Conheço a maneira como a empresa recruta os funcionários.	1,56
Critérios justos de seleção adotados na organização.	3,16
As informações recebidas na admissão correspondem as que recebo no posto de trabalho?	3,28
Meu salário é compatível com os salários praticados por outras empresas do mesmo setor.	2,76
Tenho conhecimento dos benefícios que a empresa oferece e como é o seu funcionamento.	4,08
Considero os benefícios como parte integrante do meu salário?	3,72
Considero os benefícios oferecidos compatíveis com as minhas expectativas.	3,84
Percebo justos os critérios adotados em relação aos benefícios.	3,32
Na integração recebi as informações necessárias sobre a empresa e minhas tarefas?	2,88
Média Geral	3,18

O resultado para avaliação dos processos de comunicação, normas e regulamentos adotados na organização apresenta média de 3,07, o que sugere que os processos de comunicação e adoção das normas são percebidos pelos colaboradores, que acatam, entendem e aceitam as normas. As variáveis mais significativas para esse resultado dizem respeito ao conhecimento das normas e regulamentos (3,88), a empresa oferece todo o material

necessário para a realização do trabalho (3,64) sugerindo que os mesmos são adequados para cumprimento das tarefas. A análise da variável relacionada à boa comunicação com os supervisores (3,44) indica um bom relacionamento interpessoal presente no ambiente de trabalho. Os itens que apresentam escores mais baixos foram àqueles relacionados ao supervisor aceitar e discutir as opiniões e contribuições dos funcionários (2,40) e se

normas e regulamentos da empresa são aplicados de forma igualitária para todos os funcionários (2,48).

Esses fatores podem ser aprimorados pela empresa objetivando amenizar os impactos negativos na produtividade, comprometimento e qualidade do trabalho, corroborando com a percepção de Chiavenato (2008) quando afirma que gestão de pessoas significa mais que intermediar os problemas e reduzir conflitos. Significa principalmente, administrar as pessoas para que se comprometam com as metas organizacionais. Quanto à avaliação dos processos de comunicação na organização, o gestor tem percepção diferente dos colaboradores afirmando que: *... nas reuniões que acontecem mensalmente é dado espaço para exposição de opiniões, mas nada é dito (Gestor)*.

Conforme o depoimento do gestor nota-se a existência de receio por parte dos colaboradores em expor suas opiniões diante de seus superiores. A tabela 5 apresenta a percepção dos entrevistados em relação aos processos de ARH associados ao recrutamento, seleção e benefícios.

A análise dos processos relacionados ao recrutamento seleção e benefícios apontou média geral de 3,18. Os escores que apresentaram maiores níveis de concordância foram: tenho conhecimento dos benefícios que

a empresa oferece e como é o seu funcionamento (4,08), considero os benefícios como parte integrante do meu salário (3,72), considera os benefícios oferecidos compatíveis com as minhas expectativas (3,84). Esses dados apontam que os colaboradores compreendem que os benefícios oferecidos pela organização estão compatíveis com a sua qualificação. Corroborando ainda o entendimento de Marras (2007) quando afirma que benefício representa o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização para complementar o sistema de salário, sendo que o somatório compõe a remuneração funcionários.

Já os índices com escores mais baixos são: conheço a maneira como a empresa recruta os funcionários (1,56), meu salário é compatível com os salários praticados por outras empresas do mesmo setor (2,76) na integração recebi as informações necessárias sobre a empresa e minhas tarefas (2,88). Quanto ao Recrutamento de funcionários o gestor diz que *“...realmente os colaboradores não tem ciência de como é feito o recrutamento de novos colaboradores”*, ressaltando ainda que as vagas são divulgadas internamente, mas são aceitos para participar do processo de seleção apenas os que se encaixam no perfil. Em relação ao salário o administrador foi muito direto quanto a esta questão dizendo:

O salário praticado é realmente o da convenção, quem estiver insatisfeito que procure outra área, vigilância, por exemplo, porque o salário oferecido é realmente esse.

Nota-se que a organização é muito categórica quanto a questão salarial, não demonstrando nenhum indicio que esse tema seja passível de discussão e negociação.

A média geral para a dimensão Treinamento, Desenvolvimento e Avaliação de desempenho foi de 3,22 indicando que os colaboradores aceitam os programas de treinamento e avaliação de desempenho adotado na organização. Quanto aos fatores avaliados nessa dimensão os escores com resultado mais expressivos foram: discuto com meu gerente o resultado da minha avaliação de desempenho (4,16), sei quem avalia o meu trabalho (3,72), os treinamentos oferecidos atendem a minha necessidade (3,76). Quanto aos escores mais baixos estão os fatores: sou incentivado a continuar os estudos (1,72), considero justo o resultado da minha avaliação de desempenho (2,88), os funcionários auxiliam uns aos outros no ambiente de trabalho (3,00).

Nota-se média significativa de funcionários que entendem que os treinamentos oferecidos estão em conformidade com suas necessidades. Sendo assim, nota-se que a organização preocupa-se com os fatores associado a essa

dimensão. A avaliação de desempenho representa uma ferramenta eficiente que fornece a empresa informações que auxiliam no ajuste dos funcionários tornando-os mais motivados a partir do feedback recebido e do conhecimento de quais são os critérios adotados para a sua avaliação. Isso legitima o entendimento de França (2007) quando afirma que a avaliação de desempenho fornece para a organização informações para a tomada de decisão como nível de salário, bonificação, promoções, demissões entre outros e para o colaborador proporciona desenvolvimento e crescimento por saber como está se saindo no trabalho.

Na entrevista com o administrador, o mesmo relata que em relação à avaliação de desempenho a organização procura ser o mais justa possível. Quanto ao incentivo aos estudos o entrevistado foi bem direto dizendo...

Você não pode deixar que a empresa cuide de sua carreira, quando chega um funcionário até mim e pergunta sobre estudos eu incentivo, fora isso eu não tenho nem como incentiva-los, então cabe a eles melhorarem.

Segundo o gestor do Condomínio Vila essa é uma estratégia da empresa a fim de manter os funcionários, tendo em vista que o colaborador capacitado busca crescer profissionalmente e a organização não tem plano de carreira.

Tabela 6 - Treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho.

Fatores	Média
Sei quem avalia o meu trabalho.	3,72
Sei como meu trabalho é avaliado.	3,04
Discuto com meu gerente o resultado da minha avaliação de desempenho.	4,16
Recebo feedback sobre meu desempenho.	3,08
Considero justo o resultado da minha avaliação de desempenho.	2,88
Os treinamentos oferecidos atendem a minha necessidade?	3,76
. Sou incentivado a continuar os estudos?	1,72
O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?	3,64
Os funcionários auxiliam uns aos outros no ambiente de trabalho.	3,00
Média Geral	3,22

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo realizar uma pesquisa com os colaboradores do Condomínio Vila a fim de analisar o contexto de trabalho e a percepção dos colaboradores quanto aos processos de ARH adotados na organização. Conclui-se que os objetivos determinados para o estudo foram cumpridos, especificamente em relação à análise das dimensões relacionadas às condições de trabalho, organização e relações sócio profissionais.

As variáveis relacionadas à organização de trabalho apontaram que os fatores mais relevantes associam-se ao controle de desempenho, cobranças por resultados e normas para execução das tarefas, controles considerados rígidos pelos participantes do estudo. No que diz respeito às variáveis que avaliam às condições de trabalho a percepção dos funcionários apresenta-se em nível crítico. As variáveis que apresentaram maiores escores

foram: riscos à segurança física das pessoas, ambiente físico desconfortável e espaço físico inadequado, podendo levar os colaboradores ao adoecimento e redução da produtividade.

As variáveis que se avaliaram as relações sócio profissionais sugerem que os colaboradores expressam dificuldades em executar tarefas e consideram que as mesmas são mal distribuídas. Outro fator observado associa-se ao elevado grau de disputas profissionais percebidas no ambiente e ao sentimento de exclusão percebido pelos funcionários naquilo que diz respeito ao processo decisório. Outra variável presente e que contribuiu o resultado crítico relacionada a essa dimensão centra-se na percepção por parte dos funcionários de falta de autonomia, e a combinação desses fatores sugere impactar negativamente nos conflitos interpessoais presentes no ambiente organizacional.

O gestor da organização concorda com a percepção dos colaboradores no que diz

respeito a excessiva rigidez de controles e normas para execução das atividades, entendendo que são comportamentos naturais necessários para alcance dos objetivos organizacionais. Em relação às condições inadequadas pontuadas pelos colaboradores, o gestor coaduna com essa percepção. No entanto, diz não ter como resolver essas questões, e por fim, em se tratando de relações sócio profissionais o gestor responsabiliza a gerência, que tem contato direto com os colaboradores, que por possuir um perfil *burocrata*, não estimula um ambiente propício para o desenvolvimento de relações com menor grau de disputa interna.

A análise relativa aos processos de ARH aponta que para as dimensões analisadas (Comunicação, normas e regulamentos; Recrutamento e seleção e benefícios; e Treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho) os resultados reforçam os apontamentos observados na análise da EACT, principalmente aquelas associadas à dimensão relações sócio profissionais entre o gestor e colaborador. Associa-se a isso, à percepção de injustiça percebida por parte dos funcionários, ao notarem que as normas e regulamentos não são aplicados de forma igualitária a todos os funcionários. Essa situação contribui para que as relações interpessoais sejam e se mantenham superficiais e conflitantes.

Essa pesquisa pôde contribuir para que o gestor do Condomínio Vila pudesse conhecer os pontos fortes e fracos da sua gestão em relação aos aspectos analisados. Os resultados permitiram que a organização pesquisada tivesse um retrato do processo de ARH, o que não esgota as possibilidades de realização de novos estudos sobre temas relacionados a gestão de pessoas na organização. Recomenda-se que sejam realizados outros estudos e adotadas ferramentas de diagnóstico organizacional a exemplo da pesquisa de clima. Do ponto de vista acadêmico o presente trabalho representa uma importante etapa, já que delimitou a conclusão do Trabalho de Conclusão de Curso da pesquisadora e permitiu a ela maior envolvimento com o tema, resultando em aprimoramento dos conhecimentos adquiridos na área de recursos humanos. Destaca-se ainda a limitação encontrada durante a fase de aplicação dos questionários relacionada à dificuldade de aplicá-lo a todos os funcionários, bem como a não recomendação de generalização dos resultados encontrados nesse estudo, já que os mesmos referem-se, exclusivamente, à organização pesquisada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, A. C. Q. *et. al.* É possível remunerar pelas competências? discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações. In: **Anais.... ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – 2003 – Atibaia/SP.**

CERVO, Amado Luiz; Alcino BERVIAN. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CARBONE, P. P; e Outros. **Gestão por competências e gestão do conhecimento – 2ª ed.** Rio de Janeiro: ed. FGV, 2006

CHIAVENATO, **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Administração de recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração geral e pública.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Recursos Humanos. O capital humano nas organizações** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FIDELIS, Gilson J.; BANOVA, Márcia R. **Gestão de Recursos Humanos:** Tradicional e Estratégica. São Paulo: Érica, 2006.

FRANÇA, Limongi Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos–PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** 2. ed. São Paulo: LTR, 2009.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou Realidade? **Revista de Administração de Empresas - RAE • Vol. 46 • Edição especial Minas Gerais, 2006.**

ROESCH, Sílvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. Santos. **Trabalhos acadêmicos:** Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: Age, 2006.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SILVA, Mateus O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências:** estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento:** Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com pessoas:** Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; MASCARENHAS, Andre Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Gestão do Paradoxo “Passado versus Futuro”:** uma visão transformacional da gestão de pessoas. São Paulo: v. 5, n.1, 2006. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205114653004>. Acesso em: 23 abr 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WOOD Jr. T e PICARELLI, V. F. **Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva.** São Paulo: Editora Atlas, 2004.

AUTORES

Leila Vaz Silva

Mestra em Administração - Faculdade Novos Horizonte. Especialista em Gestão Estratégica de pessoas -UFMG

Priscilla Seles de Oliveira

Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix