

PESQUISA DE CLIMA MOTIVACIONAL

Relatório e Análise
2005

Introdução:

*``Para que a Construtora Mello Azevedo atinja seus objetivos
é necessário que a equipe tenha uma atitude vencedora,
busque sempre resultados favoráveis,
não se conforme com derrotas e vibre com suas conquistas.``
(comentário de um colaborador)*

O fator de diferenciação da competitividade das empresas não se baseia somente em sua tecnologia, uma vez que, em um mundo globalizado, as tecnologias estão relativamente disponíveis e acessíveis a qualquer organização.

Portanto, uma empresa somente obterá sucesso graças ao envolvimento efetivo de seus recursos humanos com o modelo de gestão e a cultura organizacional na qual trabalham.

A pesquisa de Clima Organizacional age como um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades, procurando mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários, através do levantamento de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. É uma base de informações que permite orientar e definir planos de ação para otimizar o clima interno.

A pesquisa de clima entra neste cenário como uma ferramenta estratégica de sucesso, um propósito de melhoria do ambiente de convivência humana e, conseqüentemente, melhoria dos resultados empresariais.

Neste sentido, no período de 01/12/05 a 15/12/05, foi realizada a 5ª. Pesquisa de Clima Motivacional na Empresa.

A metodologia utilizada foi a aplicação de questionários, que foram previamente montados e discutidos com a direção da empresa e com a colaboração de alguns de seus membros internos e externos, no qual resultou no instrumento que se encontra anexado ao final deste relatório.

A análise sobre estes dados é baseada em 79 questionários que foram respondidos sem que houvesse qualquer identificação por parte dos funcionários.

Fundamentos:

Gestão do Clima

Manter a motivação das pessoas, por meio da criação de um ambiente que satisfaça suas necessidades e propicie o alcance das metas da organização.

Metodologia de Trabalho



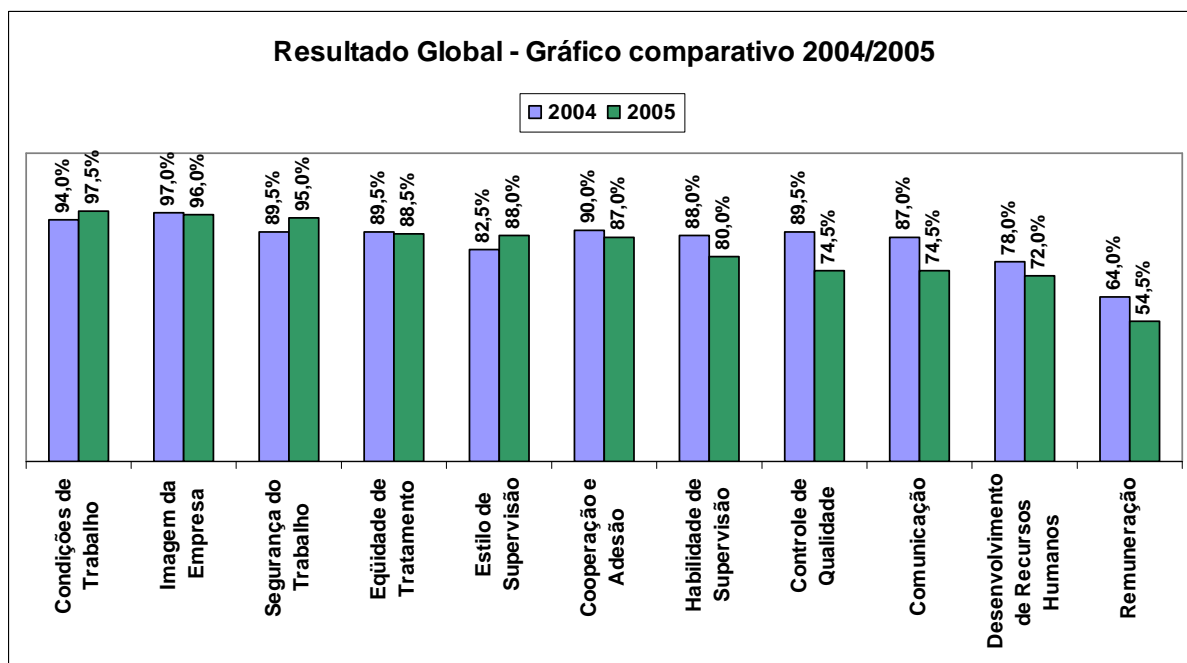
Avaliação do Resultado

O critério utilizado na avaliação dos resultados é o **Índice de Favorabilidade** – média relativa às repostas nos níveis 1 e 2 –, por registrar efetivamente uma percepção favorável ao conteúdo apresentado em cada item da pesquisa.

Análise Qualitativa dos Resultados

90 a 100 %	Satisfação plena
75 a 89 %	Satisfação alta
55 a 74 %	Satisfação média
35 a 54 %	Insatisfatório
0 a 34 %	Crítico

Resultados Comparativos



O clima geral – 82,5 % de respostas favoráveis às questões levantadas – indica um alto grau de satisfação dos empregados da Construtora Mello de Azevedo, apesar de ser um pouco inferior ao ano anterior.

O clima geral continua sendo superior ao do mercado.

Fatores positivos em 2005:

Fatores	2003 (%)	2004 (%)	2005 (%)
Condições de trabalho	89,0	94,0	97,5
Imagem	93,0	97,0	96,0
Segurança do trabalho	84,0	89,5	95,0
Equidade de tratamento	84,0	89,5	88,5
Estilo de supervisão	75,0	82,5	88,0

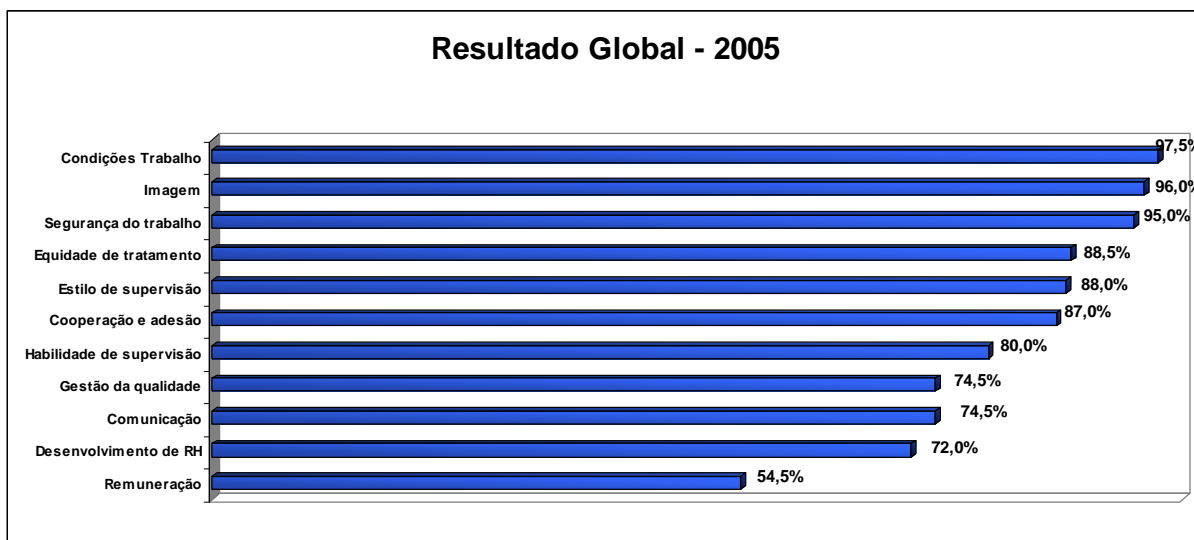
Fatores com menor índice de favorabilidade:

Podemos observar na tabela a seguir os fatores avaliados que apresentaram maior diferença percentual negativa. Tais fatores merecem uma análise e atenção por parte dos dirigentes.

Fatores	2003 (%)	2004 (%)	2005 (%)
Gestão da Qualidade	-	89,5	74,5
Comunicação	81,0	87,0	74,5
Remuneração	55,0	64,0	54,5
Habilidade de supervisão	81,5	88,0	80,0
Desenvolvimento de RH	70,0	78,0	72,0

O declínio destes fatores merece especial atenção por parte dos dirigentes da Empresa, considerando que os mesmos são extremamente importantes para a satisfação dos funcionários e para o sucesso da organização.

Análise dos Fatores



Observação: os comentários são contribuições dos colaboradores.

1 - Condições de Trabalho

Conceito: Condições gerais de trabalho e segurança física dos colaboradores (iluminação, ventilação, temperatura, equipamentos, higiene, barulho, poluição, limpeza, espaço físico, materiais, etc.).

Resultado: os funcionários declaram-se satisfeitos com as condições de trabalho. Consideram sua condição geral de trabalho como boa ou excelente e que existe a preocupação na empresa em oferecer condições adequadas.

Comentários:

- ◆ A CMA cumpre com todos seus propósitos e sempre oferece as condições necessárias para que seus funcionários desenvolvam os trabalhos com a máxima eficiência.
- ◆ Sinto-me orgulhoso e com vontade de crescer dentro da empresa, ela oferece condições para isso.
- ◆ Sinto orgulho em trabalhar na CMA, tenho vontade de vencer, de melhorar.
- ◆ Atualmente existe uma maior abertura para que sejam criadas melhores condições de trabalho.
- ◆ A CMA precisa de equipamentos modernos de informática, internet em todos os setores.
- ◆ Para tornar a empresa mais eficiente sugiro colocar INTRANET.

2 – Imagem

Conceito: Imagem projetada pela organização e percepção da qualidade dos produtos e serviços.

Resultado: A empresa permanece com uma excelente imagem junto aos funcionários. Neste item os índices permaneceram quase inalterados em todas as pesquisas.

Os colaboradores sentem-se orgulhosos em trabalhar na Mello Azevedo, consideram como uma das melhores empresas para se trabalhar e a quase totalidade (95%) acreditam que a imagem que a empresa transmite para o público está entre as melhores.

Comentários:

- ◆ O futuro da empresa é promissor, tem tudo para continuar crescendo.
- ◆ Sinto orgulho em trabalhar na CMA, tenho vontade de crescer, de melhorar.
- ◆ É gratificante participar desta família, é um sentimento de satisfação trabalhar em uma empresa de grande renome e que se esforça para estar no topo.
- ◆ Sei que temos problemas como todas as empresas, mas temos ótimos profissionais.
- ◆ A CMA é uma empresa sólida e que faz questão de manter o bom conceito no mercado.

- ◆ A CMA é uma empresa conceituada no mercado, com quadro de funcionários eficiente e capacitado.
- ◆ Gosto da empresa porque seus diretores são pessoas amigas e respeitam seus colaboradores.
- ◆ É muito gratificante e de responsabilidade trabalhar em uma empresa com mais de 60 anos de história.

A boa imagem da empresa deve ser aquela refletida do comportamento e das realizações de seus colaboradores. Este precisa ser um compromisso de todos

3 - Segurança do Trabalho

Conceito: comprometimento com o cumprimento de normas de segurança, uso adequado dos Equipamentos de Proteção Individual.

Resultado: Este item teve um acréscimo significativo em relação ao ano anterior, o que demonstra empenho da empresa no que diz respeito ao cumprimento das normas de segurança.

4 - Equidade de Tratamento

Conceito: tratamento igual para todos os colaboradores, independentemente da posição que ocupam na empresa.

Resultado: os funcionários consideram que recebem um tratamento justo por parte das chefias e que não existe qualquer tipo de discriminação e nem favoritismo de forma acentuada.

Comentários:

- ◆ A CMA valoriza muito seus funcionários, dá liberdade para trabalhar, confia neles, trata-os com respeito.

5 - Estilo de Supervisão

Conceito: estilo de gerenciamento utilizado pela chefia imediata.

Resultado: Este item apresentou melhor índice geral nesta última pesquisa.

Isto nos leva a crer que pode ser resultante dos investimentos da empresa no desenvolvimento de seus líderes.

Alto percentual de colaboradores consideram seus líderes abertos a discutir suas decisões, fazem bom uso de sua autoridade e valorizam a criatividade na execução dos trabalhos.

Comentários:

- ◆ Meus superiores são capacitados e respeitam minha opinião.
- ◆ A capacidade de dar feedback é importante para os líderes e saber recebê-lo é mais importante ainda para o desempenho adequado das atividades.

6 - Cooperação e Adesão

Conceito: Relacionamento entre os colaboradores de uma mesma equipe e o envolvimento com o sucesso da organização.

Resultado: Apuramos um resultado considerado positivo, ou seja, de satisfação alta.

Constatamos um alto grau de comprometimento dos empregados com a empresa e também uma cooperação entre funcionários e entre áreas. Os empregados percebem-se como pessoas importantes para o sucesso da empresa.

Comentários:

- ◆ O meu ambiente de trabalho é ótimo, a empresa oferece todas as condições para executar um bom trabalho.
- ◆ Tenho grande satisfação em poder contribuir para o sucesso da empresa.
- ◆ Encontrei nessa empresa oportunidade para exercer a criatividade...
- ◆ O meu orgulho de trabalhar na CMA é pelo companheirismo e acima de tudo pela amizade por parte dos diretores.
- ◆ O ambiente familiar é o que se destaca na empresa. O contato direto com os diretores nos faz sentir “donos” e responsáveis pela empresa.

7 - Habilidade de Supervisão

Conceito: competência técnica e habilidade para gerenciar pessoas.

Resultado: de modo geral os funcionários consideram que seus líderes são bem preparados técnica e gerencialmente; que a direção compartilha de forma clara e objetiva as metas a serem atingidas e quais os planos para alcançá-las.

A questão: “*Seu líder apresenta objetivamente o que espera do seu trabalho*”? 90 % dos colaboradores responderam como “sempre” ou “na maioria das vezes”, o que demonstra comprometimento destes com os resultados.

Comentários:

- ◆ O líder tem uma excelente visão de tudo que está a sua volta, boa visão técnica e das relações humanas.
- ◆ Temos pouca oportunidade para expressar nossa opinião.

8 – Gestão da Qualidade

Conceito: gerenciamento dos objetivos do negócio através da cadeia de comando e dos processos praticados.

Resultado: os funcionários consideram que a empresa tem uma boa gestão da qualidade. Reconhecem a grande preocupação dos dirigentes com a qualidade de suas obras, com os procedimentos a serem observados e aplicados.

O treinamento para o Sistema de Gestão da Qualidade foi considerado bom por 54% dos empregados.

Creio que diante das novas exigências da empresa, os empregados estão preocupados e sentindo necessidade de maior domínio nesta área.

Um maior percentual (43 %) em relação a 2004, considera o treinamento insuficiente e sugere um maior investimento neste setor.

Comentários:

- ◆ A CMA tem se empenhado muito para que a qualidade total seja uma verdade, não somente papéis.
- ◆ A qualidade está sempre em primeiro plano e é cobrada nas obras.
- ◆ Falta treinamento nas obras do Sistema da qualidade, existe muita cobrança mas o pessoal do escritório central precisa estar mais presente nas obras.
- ◆ O sistema de qualidade é bem administrado e tem obtido bons resultados para a empresa.
- ◆ Falta maior divulgação e comprometimento dos colaboradores para o sistema de gestão da qualidade e segurança do trabalho.
- ◆ A empresa deveria criar padrões de qualidade na execução dos serviços aplicáveis a todas as obras, divulgando-as através do setor próprio.

9 - Comunicação

Conceito: qualidade da comunicação e credibilidade nas informações recebidas da organização.

Resultado: este item merece nossa atenção pois apresentou uma significativa diferença em relação a pesquisa anterior:

87 % favorável em 2004 x 74,5 % favorável em 2005

A questão que contribuiu para essa maior diferença foi sobre a percepção da comunicação interna na empresa.

Comentários:

- ◆ Existe um diálogo aberto nos diversos níveis hierárquicos.
- ◆ Acho péssima a comunicação interna.
- ◆ Os diretores não falam claramente sobre as metas, foi prometido em 2004 a premiação por resultados e não foi cumprido.
- ◆ Acho que a CMA deve melhorar as comunicações e o nível de responsabilidade entre os diversos setores da empresa, talvez reduzindo o número de gerências, formando uma só equipe.
- ◆ A área de produção, através do mestre de obras, deve se informar melhor das premissas da empresa.
- ◆ Melhorar o sistema de comunicação com as obras.
- ◆ Precisamos saber da direção com mais clareza o que ela espera.
- ◆ É preciso promover reuniões setoriais com maior frequência.

10 - Desenvolvimento de Recursos Humanos

Conceito: oportunidade de desenvolvimento percebida pelos colaboradores.

Resultado: um percentual significativo dos colaboradores (72 %) consideram que a empresa fornece oportunidades de crescimento profissional e que cria as condições necessárias para a preparação de seus funcionários.

Este item, na análise global, ficou um pouco abaixo em relação ao ano anterior (78% em 2004).

Uma parcela dos colaboradores considera a política de aproveitamento interna pouco adequada.

Importante ressaltar que na pergunta “*Na sua opinião, a política de promoções e aproveitamento interno é...*”, houve uma queda bem significativa, que merece nossa atenção:

Na pesquisa de 2004, 83% consideravam as promoções justas ou muitas vezes justas e nesta última pesquisa, 2005, apenas 63 % tiveram a mesma opinião.

Isto *provavelmente* significa que as políticas de RH possam não estar atendendo ou deixando claro as metodologias e os procedimentos aplicados pela CMA, o que nos faz acreditar que o fator de maior preocupação atual seja o desenvolvimento desta área.

Comentários:

- ◆ A empresa se esforça para que os empregados recebam um treinamento adequado de seus procedimentos.
- ◆ A CMA é uma empresa que cresce valorizando os profissionais de todas as áreas e que dá oportunidade de crescimento pessoal e profissional a todos.
- ◆ A empresa investe muito na formação dos gerentes, esquecendo-se dos demais funcionários.
- ◆ A empresa deveria dar treinamento nas obras para qualificar a mão de obra, dar oportunidades para os carpinteiros e pedreiros de se tornarem encarregados.
- ◆ A empresa deveria promover cursos de aprimoramento técnico-gerencial para os colaboradores das obras.
- ◆ Incentivar a formação de pessoal – Engenheiros e administrativos – treinando-os no escritório e vivenciando nas obras.
- ◆ Acho que falta investimento em treinamentos

11 – Remuneração

Conceito: Salários e benefícios praticados pela organização.

Resultado: Apenas 41,5 % dos funcionários consideram seu salário adequado, quando comparado ao mercado de trabalho; 60,5 % classificam os benefícios oferecidos pela empresa como bons e 6 % como excelentes.

Podemos observar uma queda significativa em relação ao ano anterior na percepção da equidade salarial com colegas da empresa e do mercado de trabalho.

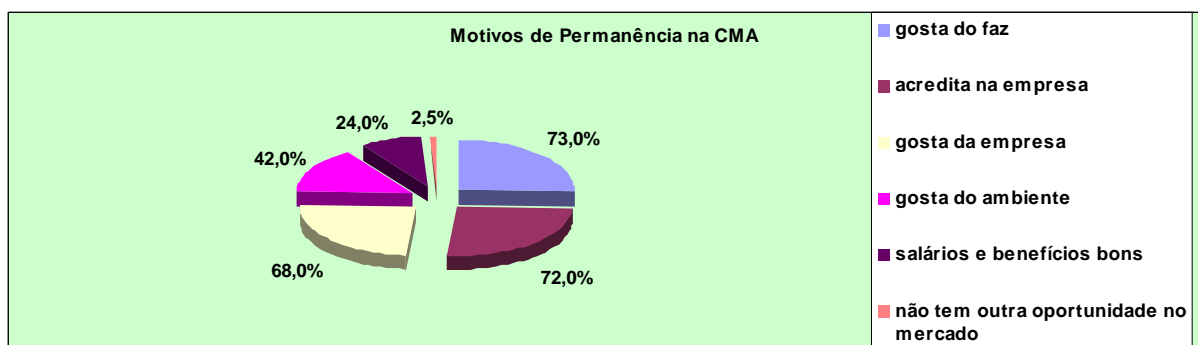
Como podemos ver o fator REMUNERAÇÃO continua merecendo especial atenção por parte dos dirigentes da empresa.

Comentários:

- ◆ A empresa deveria promover competições entre as obras e premiar as melhores.
- ◆ A empresa deveria estender os benefícios oferecidos aos contratados.
- ◆ A empresa deve criar um plano de cargos e salários e divulgá-los.
- ◆ A empresa deveria implantar um programa de participação nos resultados.

- ◆ O plano de participação nos resultados não foi implantado e acredito que é preciso urgência nisso.

No item onde verificamos a razão pela qual os empregados permanecem na CMA, tivemos as seguintes respostas (as pessoas podiam dar mais de uma razão):



Resultados percentuais

Maiores Percentuais

Pergunta	Nº de respostas	Resultado (%)
A empresa se preocupa com a segurança no trabalho? (Muito - Razoavelmente)	78	98,7
Você dispõe dos equipamentos e materiais que precisa para executar bem seu trabalho? (Sempre – Na maioria das vezes)	78	98,7
As chefias valorizam e fazem cumprir as normas de segurança? (Sempre – Na maioria das vezes)	78	98,7
Você sente orgulho de trabalhar nesta empresa? (Muito – Razoavelmente)	78	98,7
Seu líder se empenha em providenciar e manter condições ideais de trabalho para você? (Sempre – Na maioria das vezes)	76	96,0
Comparando com outras empresas do mesmo porte, como você classifica as condições gerais de trabalho na C.M.A ? (Uma das melhores – Acima da média)	76	96,0
Qual seu grau de satisfação em trabalhar na C.M.A ? (Muito satisfeito - Satisfeito)	75	95,0
Na sua opinião, a imagem que esta empresa transmite para o público em geral é de uma empresa... (Entre as melhores – Acima da média)	75	95,0

Como você classifica as informações que recebe oficialmente da empresa? (Confiáveis – Muitas vezes confiáveis)	75	95,0
Você percebe-se como peça importante para o sucesso da C.M.A ? (Muito importante – Pouco importante)	74	93,5
Sua chefia trata os subordinados sem favoritismo? (Sempre – Na maioria das vezes)	72	90,0

Menores Percentuais

Pergunta	Nº de respostas	Resultado (%)
Comparando com o mercado de trabalho, como você classifica seu salário? (Muito adequado – Adequado)	33	41,8
Como você considera o treinamento para o Sistema de Gestão da Qualidade? (Ótimo - Bom)	43	54,0
Você percebe empenho de seu líder em procurar oportunidades de crescimento profissional para você? (Sempre – Na maioria das vezes)	47	59,0
Na sua opinião a política de promoções e aproveitamento interno é: (Muito adequada - Adequada)	50	63,0
A empresa tem facilitado e estimulado a troca de informações entre áreas ? (Muito – Razoavelmente)	52	65,5

Maiores Incrementos entre 2004 e 2005

Pergunta	2004 (%)	2005 (%)	Diferença (%)
Qual seu grau de satisfação em trabalhar na C.M.A? (Muito satisfeito - Satisfeito)	84,0	95,0	11,0
As chefias valorizam e fazem cumprir as normas de segurança? (Sempre – Na maioria das vezes)	92,0	98,5	6,5
Seu líder valoriza a inovação e criatividade na execução do seu trabalho? (Sempre – Às vezes)	71,5	86,0	14,5

Maiores Diminuições Percentuais entre 2004 e 2005

Pergunta	2004 (%)	2005 (%)	Diferença (%)
Como você considera o treinamento para o Sistema de Gestão da Qualidade? (Ótimo - Bom)	78,0	54,5,0	23,5
Como você classifica os benefícios oferecidos pela CMA? (Excelentes – Bons)	87,0	67,0	20,0

Prioridade/Interesse por Benefícios:

- 1º. Assistência Médica
- 2º. Gratificação por Resultado Atingido
- 3º. Programa de Incentivo a Estudo
- 4º. Previdência Privada
- 5º. Vale Refeição

Neste ano, a prioridade continua sendo por um ***Plano de Assistência Médica.***

Conclusão:

Como pode ser visto no conteúdo deste relatório, o clima geral permanece semelhante aos anos anteriores, ou seja, a maioria dos empregados demonstra um alto grau de satisfação com a empresa em que trabalham.

Isto é muito significativo e importante. A oscilação apresentada nos últimos três anos não nos preocupa devido o percentual diferencial geral entre os índices de satisfação estarem dentro da margem matemática do erro padrão para as pesquisas, ou seja, menor ou maior que três por cento:

83 % em 2003 x 86 % em 2004 e 82,5% em 2005.

Ao mesmo tempo, esta oscilação para baixo nos leva a analisar a questão dos aspectos ligados a área de Recursos Humanos, que vem demonstrando ano após ano uma queda, chegando a nos alertar sobre seus resultados.

Em nossa opinião deveria se aprofundar sobre o porquê da queda de 3,5% no nível de satisfação dos colaboradores com relação a esta área. Não devemos nos apegar apenas a salário, pois como sabemos este é um fator que nunca se alcança um índice total. Mas, deveríamos verificar inclusive alguns aspectos mais práticos e que possam resultar em práticas de RH mais atuantes e a transformação provavelmente em uma nova política de benefícios, salários e a própria administração de seus recursos humanos.