

## A RELAÇÃO ENTRE EMPREGADO X EMPREGADOR NO SETOR CERÂMICO

**Paulo Kassel Lopes Pessanha**

Graduando em Administração/ISECENSA  
pk\_bb@hotmail.com

**Juliana Corrêa Borges**

Graduando em Administração/ISECENSA  
juju.cborges@gmail.com

**Rodrigo Anidro Lira**

Mestre em Cognição e Linguagem/UENF  
rodrigo.anido@uol.com.br

### RESUMO

Este trabalho apresenta aspectos da relação existente entre o empregador e o empregado do setor cerâmico brasileiro, bem como os direitos e os deveres de ambas as partes. Para obtermos resultados coerentes à realidade, a pesquisa deu-se através de um estudo de caso realizado na Cerâmica Radar que fica situada na cidade de Campos dos Goytacazes - RJ, onde foram abordados temas que possibilitam uma análise geral dos processos da empresa. As informações aqui apresentadas baseiam-se em diversos textos relacionados à Gestão de Pessoas e ao cotidiano das cerâmicas, visto que, essa área vem ganhando cada vez mais presença nas organizações, já que muitas estão mais abertas e dispostas a tratar seus “empregados” realmente, como colaboradores ou patrimônio ativo, incentivando a sua participação nas decisões e utilizando, ao máximo, o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária ao seu desenvolvimento, deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações.

Palavras-chave: Empregado; Empregador; Cerâmica.

### ABSTRACT

This paper presents aspects of the relationship between employer and employee of the Brazilian ceramic industry, as well as the rights and obligations of both parties. To get results consistent with reality, the search was made through a case study conducted in Ceramics Radar which is located in the city of Campos dos Goytacazes - RJ, where he discussed issues that provide an overview of the company's processes. The information presented here are based on various texts related to Human Resources and the daily life of ceramics, since this area is gaining more presence in organizations, since many are more open and willing to treat their "employees" really as active employees or shareholders and encouraging their participation in decision making and using, the most the talented people to achieve the synergy necessary for their development is no longer a problem and has become the solution for organizations..

Keywords: Employee, Employer, Ceramic.

## 1- Introdução

O sucesso das organizações modernas em um ambiente instável, dinâmico e competitivo de negócios – tal como ocorre hoje – está sendo decorrência cada vez maior de uma administração realmente eficaz de recursos humanos. Afinal, estrutura organizacional, tecnologia, recursos financeiros e materiais ajudam muito na lucratividade e sustentabilidade das organizações, porém constituem apenas aspectos físicos e inertes que precisam ser administrados inteligentemente através de pessoas que constituem a inteligência que vivifica e norteia qualquer organização.

Assim, o fator que realmente constitui o elemento dinâmico e empreendedor das organizações – sejam elas privadas ou públicas, industriais ou prestadoras de serviços, lucrativas ou não lucrativas, grandes ou pequenas – são as pessoas. A qualidade dos funcionários de uma organização, seus conhecimentos, habilidades e competências, seu senso de iniciativa para gerar valor e riqueza, tudo isso tem forte impacto na produtividade e lucratividade da organização, no nível de serviços oferecidos ao cliente, na reputação, imagem e na competitividade. É que as pessoas fazem a diferença em um ambiente competitivo de negócios.

Como os recursos humanos constituem o elemento crítico em cada componente da organização, a eficaz administração de recursos humanos se fundamenta na responsabilidade de cada líder ou gerente em cada área funcional da organização, seja ela finanças, contabilidade, marketing, produção/operações/logística e, inclusive a própria ARH.

Neste trabalho, foi usado como exemplo a Cerâmica Radar – Campos dos Goytacazes, que através de questionários, foi feita uma análise dos pontos negativos e positivos dentro da empresa, bem como sugestões de melhoria das condições de trabalho, objetivando um melhor aproveitamento dos funcionários, incentivando uma boa relação entre a gerência e o setor operacional.

Tendo em vista a necessidade de manter uma boa relação com seus colaboradores dentro do setor cerâmico, torna-se cada vez mais importante e extremamente necessário para as cerâmicas que vislumbram um futuro próspero em suas atividades; visto que, a grande dificuldade dos gestores das cerâmicas em nosso cotidiano, é justamente ter processos eficientes e eficazes no que diz respeito ao gerenciamento de pessoas, que nesse setor, quase que sua maioria é constituído por funcionários com baixa qualificação, o que leva a uma grande dificuldade na aplicação de novos programas de melhoria interna. O bom gestor deve fazer com que todos os objetivos organizacionais sejam facilmente entendidos, sabendo transformar os gargalos em oportunidades de superação e crescimento, criando assim um ambiente de trabalho satisfatório à todos.

Administrar pessoas é uma responsabilidade administrativa e gerencial, isto é, de linha, embora seja basicamente uma função de staff. Assim, qualquer que seja a área funcional escolhida, o administrador precisa necessariamente ganhar uma visão sobre como lidar com assunto relacionados com pessoas, saber alinhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais e obter uma ampla perspectiva de ARH para alcançar seu sucesso profissional e levar a sua organização rumo a excelência, competitividade e sustentabilidade.

Não basta atrair talentos para a empresa. É preciso saber mantê-los acesos e estimulados. E para isso, a empresa deve se tornar o melhor lugar para se trabalhar. Isso não é tão difícil. Basta oferecer um clima favorável, alegre e satisfatório, uma cultura participativa, envolvente e de excelência, um estilo de gestão agradável, amigável e impulsionador, além de uma organização do trabalho que permita contatos e interações com os colegas e estimule a camaradagem e as amizades. O trabalho é uma atividade eminentemente social.

E as pessoas estão valorizando cada vez mais o ambiente, a equipe, as oportunidades de crescimento e aprendizado e as perspectivas de futuro. Salários e benefícios são importantes, mas para quem não tem aquilo que as pessoas mais valorizam (CHIAVENATO, 2009).

Não basta atrair e reter talentos. Em plena “Era da Informação”, na qual o conhecimento constitui a moeda mais valiosa dos negócios, as pessoas precisam aprender a aprender de forma contínua para dar conta do gap de conhecimento que avulta em muitas empresas. O mundo está mudando rapidamente, acarretando uma incrível velocidade nas mudanças e transformações, enquanto muitas empresas - e as pessoas que nelas trabalham - ficam por fora dessa incessante corrida. Estacionar significa andar para trás enquanto os outros se distanciam cada vez mais. O treinamento e o desenvolvimento já cumpriram a sua missão.

Agora, as empresas precisam pensar em ações sistêmicas focadas na educação corporativa e na gestão do conhecimento corporativo para transformar as pessoas em talentos. Sem isso, o atraso e a perda de competitividade serão fatais ( ABTD,1994).

O treinamento é uma das responsabilidades gerenciais de maiores importâncias nos dias de hoje, pois o objetivo de toda empresa é obter lucro. E para uma empresa obter lucro, ela precisa de clientes satisfeitos que comprem seus produtos e/ou serviços, e divulguem sua satisfação para outras pessoas.

Para ter clientes satisfeitos, a empresa deve oferecer produtos e/ou serviços que agradem o e satisfaça os desejos do consumidor. E para que tudo isso aconteça, deve-se ter pessoas qualificadas produzindo e oferecendo bons serviços, e para ter estas pessoas, a empresa deve investir na preparação das mesmas em treinamentos.

A missão do treinamento pode ser descrita como uma atividade que visa: ambientar os novos funcionários; fornecer aos mesmos novos conhecimentos e desenvolver comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho; e conscientizá-los da real importância de auto-desenvolver-se (CHIAVENATO, 2008).

A habilidade de administrar e resolver conflitos constitui um dos componentes cruciais da competência interpessoal e sugere necessidade de maior atenção e investimento em treinamento para desempenho eficaz e maior produtividade individual e grupal.

O conflito funciona como raiz de mudanças pessoais, grupais e sociais, além de prevenir estagnação, estimula o interesse e a curiosidade, descobre problemas, demanda soluções e mobiliza relações.

Para se tratar conflitos é necessário levar em conta diversas tendências pessoais como: inibições para demonstrar sentimentos, exigência de uma energia emocional para enfrentar ou resolver um conflito e a consideração de riscos associados a conflitos organizacionais.

Como efeitos negativos de um conflito podem destacar: interferências na comunicação, eliminação de coordenação grupal, necessidade de maior esforço para atingir metas, estilo autoritário de liderança, estereótipos negativos de membros e disputas intergrupais.

Quando bem conduzidos, os conflitos podem ser positivos, gerando a abertura de problemas ignorados, possibilitando novas idéias e estimulando a motivação, performance e produtividade.

Enfim, podemos afirmar que conflitos existem e sempre existirão em todos os grupos. A maneira pela qual se conduzir e se observar um conflito é fundamental para que ele seja funcional ou disfuncional.

Conflitos organizacionais são saudáveis e devem ser estimulados e controlados em níveis desejáveis para que haja o surgimento de novas idéias, o estímulo de motivação e o aumento da produtividade. (BOWDITCH, 1992)

Frequentemente, os gerentes de linha se defrontam com problemas de comportamento de seus subordinados e como diz Chiavenato (2008), eles podem respondê-los de maneiras variadas. Uma delas é deixar que o subordinado resolva seus problemas por si só. Outra é assistir o subordinado através de programas internos ou pondo o mesmo em contato com assistência profissional promovida pela empresa. De um modo geral as organizações optam por essa assistência externa, mas alguns tipos de assistência in house também são usados. Esse aconselhamento pode ser desde uma breve conversa com o gerente até reuniões privativas com consultores profissionais no local de trabalho.

Os programas de assistência aos empregados (PAE) são estruturados para lidar com empregados que enfrentam problemas. Os Paes são programas apoiados pelas organizações que ajudam os funcionários a lidar com seus problemas pessoais que interferem no desempenho de seu trabalho. Quase sempre, os Paes apresentam dois componentes fundamentais:

Uma política escrita. Os primeiros a tomar conhecimento dos problemas das pessoas são os colegas e os superiores. E nem sempre as pessoas têm a motivação suficiente para enfrentar o problema e nem estão em condições de proporcionar o apoio emocional. Uma política escrita pode ajudá-los neste sentido e demonstra o apoio total da organização.

Um coordenador para o programa. Os programas devem ter um coordenador que assegure que os procedimentos e políticas sejam conhecidos e aplicados no local de trabalho. O coordenador – que pode ser um especialista em RH ou gerente de linha – promove a assessoria aos gerentes de linha, encorajando-os a lidar com funcionários com problemas e proporcionar serviços de natureza confidencial.

Agora falando dos programas de sugestões, segundo (CHIAVENATO, 2008), eles geralmente são desenhados para solicitar, estimular, avaliar e implementar sugestões oferecidas pelos empregados e recompensar aqueles que forneçam idéias que tenham aplicações práticas e gerem resultados para a organização. Na grande maioria das vezes as recompensas são monetárias e a gratificação é feita de forma pública, podendo incluir também férias extras ou algum outro benefício especial.

No cenário atual, esses programas têm sido aplicados em grandes empresas que percebem a importância da interação com seus funcionários, de saber quais são suas reivindicações e idéias para a melhoria da organização, que muitas vezes são impossíveis de ser percebidas pela alta gerência, é nisso que se dá a alta relevância desses programas e explica o seu sucesso atualmente. As linhas básicas de um programa de sugestões são as seguintes:

Deve haver uma comissão de avaliação das sugestões para analisar objetivamente cada sugestão e proporcionar uma razoável explicação aos funcionários porque suas idéias foram rejeitadas. Essa comissão deve ter pessoas vindas de várias áreas e níveis da organização.

A implementação de sugestões aceitas e a recompensa ao funcionário que ofereceu idéias devem ser feitas imediatamente e em público. Exemplo e reforço são indispensáveis.

Deve ser avaliado o valor do benefício ou economia proporcionado à organização pela sugestão oferecida. Algumas organizações chegam a dar até 10% da vantagem ou economia decorrente da sugestão ao funcionário.

O foco principal dessa recompensa dada ao funcionário, é encorajar os demais componentes da equipe, fazendo com que os mesmos trabalhem em direção aos objetivos da organização.

Como podemos ver, as empresas bem sucedidas em nosso cotidiano tentam manter uma política de portas abertas, ou seja, um ambiente organizacional livre e confortável, seja para obter aconselhamento individual, expressar assuntos gerais ou oferecer idéias e sugestões. Com isso, os funcionários se sentem encorajados a encarar de maneira apropriada o nível gerencial quando tiverem, por exemplo, a necessidade de contar algum problema pessoal que esteja passando, ou de simplesmente conversar e obter algum conselho que o possa ajudar em sua vida.

Não basta apenas ter pessoas na organização. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. Também não basta apenas ter talentos. Atrair e reter talentos são muito pouco para os dias de hoje. É preciso saber utilizar os talentos rumo aos objetivos pretendidos. Para tanto, quase sempre falta à plataforma sobre a qual os talentos podem trabalhar e agregar valor ao negócio. Estamos falando de desempenho humano. E somente é possível alcançar níveis elevados de performance quando o trabalho das pessoas é modelado no sentido de proporcionar produtividade e qualidade de um lado, e satisfação e auto-realização pessoal de outro.

A Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. O objetivo final da Avaliação de Desempenho é contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização.

O resultado final da Avaliação de Desempenho deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações em relação a vários níveis – geral da organização, por área e individual. (CHIAVENATO, 2008)

Saber o que motiva o que satisfaz o trabalhador é descobrir o procedimento a ser adotado com relação a ele, para que melhore seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional. A teoria das organizações com as mais variadas escolas é um exemplo claro a busca por uma melhor inserção do homem na organização.

Não existe uma opinião comum entre os pesquisadores sobre o que é e como ocorre a motivação, a satisfação e a insatisfação no trabalho. Define o motivo como sendo uma necessidade atuando sobre o intelecto, o que leva uma pessoa a agir. Partindo desse princípio, afirma que a motivação é uma tomada de direção para ação e origina-se de um motivo (necessidade). Neste contexto, o referido autor afirma que a satisfação ocorre com o atendimento ou a eliminação de uma necessidade. Em sua opinião, motivador e fator de satisfação é antítese. Ele alerta para a confusão que se faz entre fator de satisfação e necessidade, pois, é importante salientar que, o motivador é a necessidade e não o fator de satisfação da necessidade, assim sendo, “a motivação, portanto, nasce somente da necessidade humana e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”.

A satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto o seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores (ARCHER, 1990).

E, corroborado por Levy-Leboyer (1994), quando afirma que motivação significa a vontade de realizar um trabalho ou alcançar um objetivo, para o qual é necessário fazer e manter um esforço até que o objetivo seja atingido, dedicando a ele toda energia necessária, e por Minicucci (1983), ao afirmar que a

motivação é o que leva a pessoa na direção de um objetivo. Assim, de acordo com esses autores, a motivação está sempre relacionada a possibilidade de alcance dos objetivos. Ou seja, à medida que a possibilidade aumenta ou diminui, proporcionalmente ocorre o mesmo com a motivação.

Neste sentido, um conceito elaborado por Murray (1971, p.20) consegue sintetizar, de certa forma, a questão do objetivo e sua influência para a motivação quando afirma que "... há acordo geral em que um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa". Para ele, por um lado, um motivo divide-se em duas partes: impulso e objetivo. Impulso é um processo interno que incita uma pessoa à ação, e pode ser influenciado pelo ambiente externo (por exemplo, temperatura), mas é interno.

Por outro, o objetivo apresenta certo efeito redutor ou saciante sobre o incitamento interno. Um objetivo ou recompensa poderá envolver um objetivo externo, como o alimento, mas o processo de cessação do impulso é, em si mesmo, interno. Em consonância com esta opinião Gooch & McDowel (1988) afirmam que uma pessoa não motiva a outra, apenas se estimula em uma determinada direção, porém para seguir essa direção é necessário que a mesma esteja ligada a um desejo.

O assunto de Qualidade de vida nas organizações, o qual vem sendo um fator influente no desempenho dos colaboradores em relação aos grandes desafios do trabalho no cotidiano. Desta forma, as empresas vêm se adequando a essa nova tendência por uma questão de resultado. Ter qualidade de vida é trabalhar com satisfação, sem medir esforços para atingir o crescimento organizacional, é fazer com que as pessoas sintam-se verdadeiros parceiros da empresa e formem equipes visando alcançar os objetivos organizacionais (ALMEIDA & CARDOSO, 2008)

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma terminologia que tem sido largamente difundida nos últimos anos, inclusive no Brasil. Como incorpora uma imprecisão conceitual, vem dando margem a uma série de práticas nela contidas que ora aproximam-se da qualidade de processo e de produto, ora com esta se confundem a Qualidade de Vida no Trabalho.

Observa-se, assim, que a QVT dialoga com noções como motivação, satisfação, saúde-segurança no trabalho, envolvendo discussões mais recentes sobre novas formas de organização do trabalho e novas tecnologias. A motivação humana é decorrente de necessidades a serem satisfeitas.

A idéia de qualidade de vida no trabalho procura envolver interesses diversos e contraditórios, presentes nos ambientes e condições de trabalho, em empresas públicas ou privadas (BALLESTERROS,1996).

Interesses estes que não se resumem aos do capital e do trabalho, mas também aos relativos ao mundo subjetivo (desejos, vivências, sentimentos), aos valores, crenças, ideologias e aos interesses econômicos e políticos (SATO, 1991). Ciborra e Lanzara (1985) relacionaram a qualidade de vida e de trabalho à mudança de hábitos de vida e por isso atribuindo ao próprio trabalhador a responsabilidade de adaptar-se, de modo a otimizar sua qualidade de vida e de trabalho.

A comunicação está relacionada à retenção, comprometimento e satisfação dos funcionários. Se uma organização deseja melhorar o comprometimento, a satisfação e a retenção dos funcionários, ela deveria dar uma boa e atenta olhada na maneira como ela se comunica com seu pessoal (MERCER, 2002).

Uma comunicação bem estruturada e efetiva provoca impacto positivo no desempenho individual dos colaboradores

Não obstante todo o progresso tecnológico, é preciso levar em conta uma verdade fundamental. O homem, para produzir e sobreviver, necessita da comunicação. Comunicar-se com seu semelhante está na base de qualquer relacionamento humano. E mais: quanto maior for o entendimento entre as pessoas, melhor será o bem-estar proporcionado a elas e mais produtivas elas serão.

Diante dessa perspectiva, as organizações modernas, de grande ou pequeno porte, devem orientar-se, lembrando que sua maior força produtiva, de muito mais valia do que suas máquinas, são seus funcionários. A eles deve ser dada toda a atenção, para que convivam em harmonia, conheçam os objetivos pelos quais trabalham e possam ser produtivos pela sua atuação em equipe. E o que pode produzir essa ligação entre as pessoas é a comunicação.

A importância estratégica da comunicação nos negócios tornou-se tão grande que é muito difícil uma organização manter seus níveis de produtividade e lucratividade sem que se institua internamente um excelente processo de informação e diálogo com seus funcionários.

A existência de boa comunicação na empresa motiva a boa execução das tarefas, elimina as incertezas, as ambigüidades e produz confiança e segurança.

Para ser eficaz, o processo de comunicação não pode ser tratado como algo sazonal. Ao contrário, precisará ser permanente, acurado, adequado ao contexto em que vivem os colaboradores. Ou seja, os empregados necessitam de uma comunicação “just-in-time”, isto é, a informação certa, na medida certa e no tempo certo para executarem com êxito suas tarefas (LEITE, 2009).

## 1.1- Objetivos

### a) Objetivo geral

Demonstrar como é a relação entre o empregado e o empregador no setor cerâmico, ressaltando os pontos positivos e negativos bem como suas dificuldades e quais seriam as alternativas para a resolução dos gargalos.

### b) Objetivos Específicos

- Destacar as principais dificuldades da relação entre o empregado e o empregador;
- Apontar algumas estratégias para se ter uma boa relação;
- Verificar da existência de programas e aplicações na empresa;
- Destacar os benefícios e dificuldades, analisando as condições de trabalho.

## 1.2- Justificativa

Os desafios estratégicos das organizações exigem um lugar importante e fundamental para a gestão de pessoas. O alinhamento das pessoas e de seu desempenho e competências às estratégias do negócio e às metas organizacionais figura hoje como condição básica para que os gestores de linha sejam bem-sucedidos em suas atividades.

Dentro desse contexto, o relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham torna-se um aspecto de primordial importância, e no que diz respeito ao setor cerâmico, essa relação tende a ser bastante complicada, por se tratar de uma mão-de-obra, que em sua grande maioria não é qualificada, dificultando ainda mais a implementação de programas de melhoria interna, como saúde e segurança do trabalho.

## 2- Metodologia

Para o desenvolvimento do estudo de caso da Cerâmica Radar, utilizamos questionários com perguntas objetivas dos seguintes temas: Processos de manutenção das pessoas; Treinamento de funcionários; Conflitos Organizacionais; Programa de assistência aos Empregados (PAE); Programas de Sugestões; Avaliação do Desempenho; Satisfação e Motivação dos Funcionários.

### a) Classificação da Pesquisa

As informações foram adquiridas através de experimento de campo, pesquisa descritiva, quantitativa e pesquisa do ambiente, e seus dados recebem tratamento estatístico, pois envolve verdades, estudos e soluções locais.

### b) Procedimentos Metodológicos

A revisão bibliográfica dos temas relacionados com o trabalho é realizada em consultas à periódicos indexados nacionalmente, e também em livros bases do conhecimento científico.

Neste quesito, os trabalhos de Chiavenato se destacam na revisão sobre gestão de pessoas e RH, pois os trabalhos consultados ou são de autoria do referido autor, ou fazem referência a ele.

O instrumento de interrogação é submetido aos colaboradores de nível operacional, para captar as suas percepções e sugestões quanto às dimensões avaliadas.

**c) Limitações**

O não entendimento da parte dos funcionários, no que diz respeito à forma de expressarmos as perguntas existentes no questionário, o receio quanto ao sigilo das informações coletadas, talvez temendo que os níveis gerenciais tivessem acesso as mesmas.

**d) População & Amostra**

A cerâmica possui 40 funcionários e é uma das líderes do mercado na região, prima pela qualidade de seus produtos e pela total satisfação de seus colaboradores. Com a aplicação desse questionário a todos os funcionários, temos como objetivo analisar o clima organizacional, bem como seus gargalos e as alternativas cabíveis para a resolução dos mesmos.

**e) Instrumentos definidos para coleta de dados**

Dada a limitação existente, opta-se pela utilização de um questionário com perguntas que permitem respostas objetivas. Deste modo, a captação de dados é mais rica do que utilizar algum tipo de escala, aonde há uma limitação para expressão das respostas por parte do pesquisado.

**3- Resultados e discussão**

A Cerâmica Radar, que foi fundada em 1974, por Rossine Antônio Pinto Pessanha, que começou suas atividades fabricando tijolos de diferentes tamanhos.

Em 1995, passou por uma sucessão familiar, onde seus dois filhos: Rossine Freitas Pessanha e Robson Freitas Pessanha começaram a administrar a empresa e assim estão até hoje, só que agora fabricando, também, telhas.

- Missão: Proporcionar qualidade produtos diversificados ajudando a construir lares com tecnologia, segurança e respeito ao meio ambiente, buscando a satisfação dos nossos clientes e colaboradores.
- Visão: Ser uma organização participativa e líder no ramo de cerâmica até 2010, com produtos diferenciados e investindo em tecnologia, primando pelo respeito aos clientes, colaboradores e ao meio ambiente.

Conforme o estudo realizado sobre A Relação entre o Empregado e o Empregador, serão mostrados alguns dados analisados da cerâmica referida anteriormente; no qual os objetivos foram relatar as dificuldades e benefícios entre os funcionários e a gerência.

Após a visualizar a figura 1, pode ser percebido que mais de 80% dos funcionários são legalizados. No entanto, isso não é o suficiente para dizer que a empresa arca com suas obrigações, o que configura-se um fator negativo.

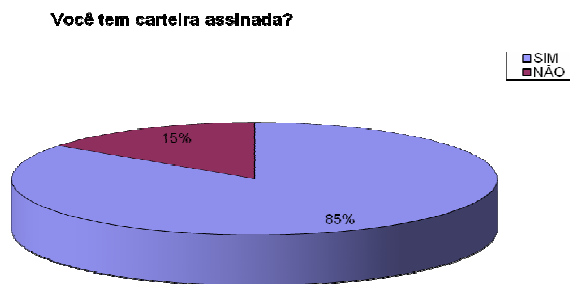


Figura 1: Carteira assinada

A figura 2 nos mostra um dado razoável, pois percebe-se uma porcentagem considerável de acidentes, o que revela a falta de programas eficientes no que diz respeito à segurança dos funcionários; no entanto essa é uma média do setor, o que demonstra que a empresa tem um certo cuidado com seus colaboradores, porém, necessita-se de mais empenho nesse assunto.

**Você já sofreu algum acidente no trabalho?**

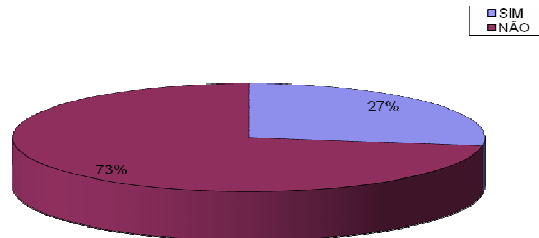


Figura 2: Acidente de trabalho

Infelizmente, na figura 3 pode ser observado que a empresa não costuma dar assistência aos funcionários acidentados, o que constitui um dado alarmante, mostrando a carência de programas de assistência aos funcionários.

**Você tem liberdade para expor suas idéias à gerência?**

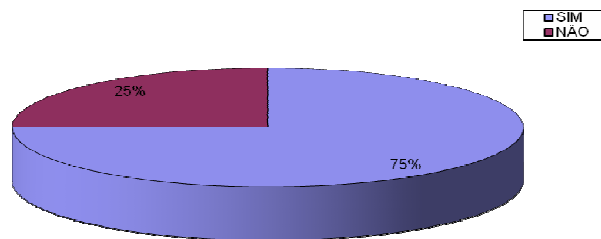


Figura 3: Assistência da empresa

Após analisarmos a figura 4, podemos perceber que a empresa tenta manter uma política de “portas abertas”, deixando com que seus funcionários exponham suas idéias através de reuniões ou de simples conversas.

**A empresa dá assistência em caso de acidente?**

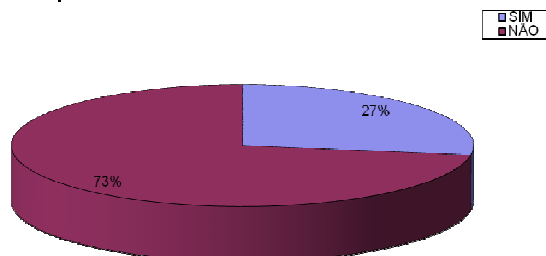


Figura 4: Gerência



Na figura 5 vemos que apesar da empresa dar a liberdade de seus funcionários exporem suas opiniões, ela não faz uso de uma técnica extremamente importante para a resolução de muitos problemas que passam despercebidos pela gerência, que é a caixa de sugestões.



Figura 5: Caixa de sugestões

Assim como percebemos também, a ausência total dos programas de recompensas aos funcionários, o que poderia criar, se esses programas fossem implementados, uma vantagem competitiva em relação as outras cerâmicas, visto que, isso serviria de estímulo para que os colaboradores internos alcançassem os objetivos organizacionais

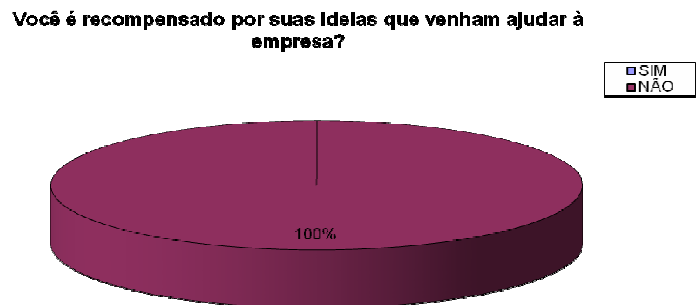


Figura 6: Recompensa

Como 87% dos funcionários disseram que a empresa fornece os equipamentos de proteção, percebemos que a cerâmica se preocupa com a segurança e a integridade de seus funcionários, no entanto, essa preocupação deve ser maior ainda, objetivando fornecer os EPI's à 100% dos funcionários.

**Sua empresa fornece os EPI's?**

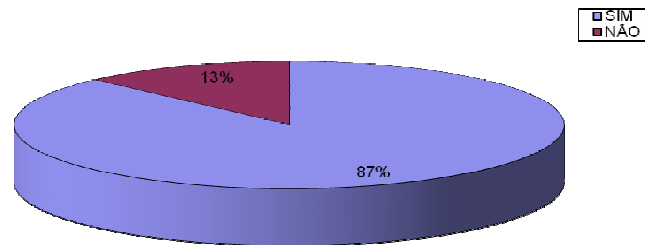


Figura 7: EPI

Mesmo fornecendo os EPI's, com os dados na figura 8 percebemos que há uma certa falta de rigor da empresa quanto a utilização dos mesmos pelos funcionários, talvez isso se dê pela falta de empenho da CIPA, já que somente 52% dos funcionários os utilizam efetivamente.

**Você usa os EPI's?**

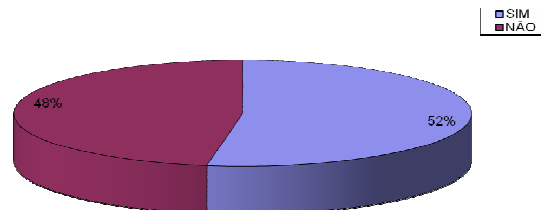


Figura 8: Uso de EPI

Com a figura 9, podemos ter uma análise negativa quanto ao clima organizacional, pois a maioria dos entrevistados relatou a existência de conflitos internos.

**Existem muitos conflitos internos em sua empresa?**

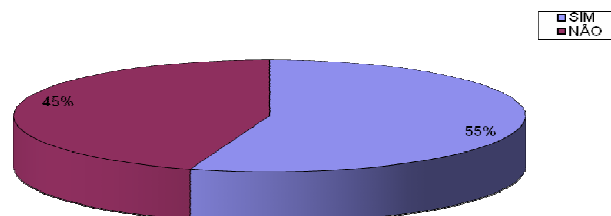


Figura 9: Conflitos internos

Mesmo com a existência de conflitos, analisando a figura 10, podemos concluir que a empresa age de maneira satisfatória na resolução dos mesmos, mostrando empenho e dedicação.

**A gerencia Intervém nesses conflitos de maneira satisfatória?**

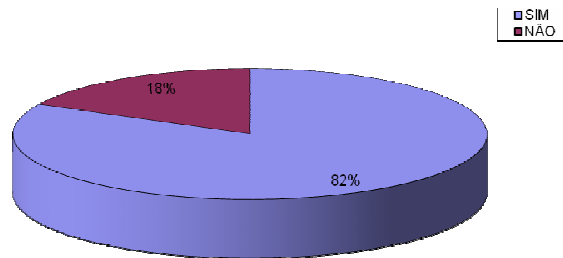


Figura 10: Intervenção da gerência

Com esse resultado, observamos uma satisfação da grande parte dos funcionários em trabalhar na Cerâmica Radar.

**Você se sente feliz no seu trabalho?**

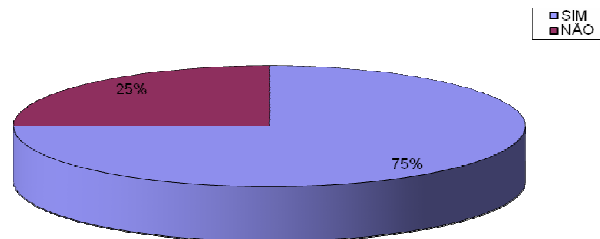


Figura 11: Satisfação no trabalho

Ao analisarmos a figura 12, vimos que alguns de seus funcionários estão um pouco insatisfeitos com alguns fatores na empresa, dos quais damos destaque a três principais, como: aumento de salário (70%), melhoria da qualidade da água consumida por eles (18%), e a implantação de ventiladores no setor de fabricação (12%), devido ao intenso calor que faz com que o desgaste humano seja bem maior.

**Dê uma sugestão para sua empresa:**

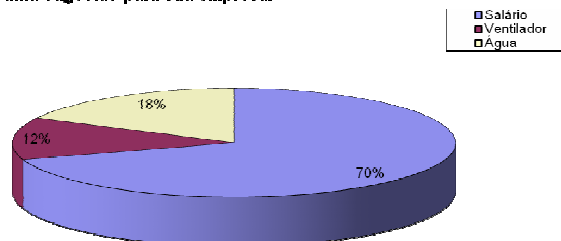


Figura 12: Sugestões

Ao analisarmos todos os gráficos, podemos concluir que, através do estudo de caso realizado na Cerâmica Radar, percebe-se a existência de muitos pontos positivos, mas também muitos pontos negativos, que de um modo geral, se a empresa souber identificá-los, poderá assim encontrar as alternativas de melhorias junto a seus funcionários.

Com os resultados, além de visar o bem estar de seus funcionários, através do fornecimento de equipamentos de proteção, que nesses tipos de empresa são de grande importância, a cerâmica mantém uma política de “portas abertas”, visto que seus funcionários costumam ter liberdade para expor suas opiniões para a melhoria dos gargalos.

Mas por outro lado, ela mantém costumes um tanto quanto arcaicos, no que diz respeito a não assistência aos funcionários em caso de acidente, na não existência de programas de recompensa, o que vem sendo muito utilizado em nosso cotidiano por empresas que visam um maior estímulo de seus colaboradores, afim de alcançar seus objetivos; e também na não obrigatoriedade do uso dos EPI's por todos, que consiste na vulnerabilidade tanto do funcionário, que fica mais exposto ao risco de acidente, quanto para a empresa que pode ser gravemente autuada pelo Ministério do Trabalho. Outro fator negativo é a não legalização de toda sua mão-de-obra, como foi visto na figura 1, onde nem todos os funcionários têm carteira assinada.

#### 4- Conclusões

Podemos concluir que a empresa deve ser um lugar agradável, onde os funcionários estejam estimulados e satisfeitos.

Mas para que isso aconteça, o ambiente de trabalho deve ter um clima favorável e uma cultura participativa. Além disso, a empresa deve também proporcionar o treinamento de seus funcionários, para que assim, eles possam oferecer e ou prestar serviço/produto que agradem os clientes.

Através de nossos estudos, concluímos que em toda empresa existem conflitos organizacionais, e para se administrar esses conflitos, existem a necessidade de maior atenção, investimentos em treinamentos para a maior produtividade e eficácia grupal e individual.

Pode ser visto também que estes tipos de conflitos organizacionais são saudáveis, mais devem ser controlados e estimulados, pois trazem o surgimento de novas idéias e aumento da motivação e produtividade.

Vimos também, que as empresas para lidar com os problemas de seus funcionários, estão recorrendo ao PAE (Programa de Assistência ao Empregado), que ajuda a lidar com o problema de cada funcionário, que venha interferir em seu desempenho; esse programa acaba ajudando, também, em seus problemas pessoais.

O programa de sugestões tem sido bastante usado nas empresas, pois os próprios funcionários dão suas opiniões para melhoria dos processos da organização, tornando-se assim, mais ativos e presentes.

Além disso, as empresas recompensam os funcionários que deram alguma sugestão que foi implementada dentro da empresa, fazendo com que sua auto-estima se eleve, e com isso sua produtividade aumente.

#### 5- Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - ABTD. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

ALMEIDA, L. R.; CARDOSO, M. M. *Qualidade de Vida nas Organizações* - Julho de 2008. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/qualidade\\_de\\_vida\\_nas\\_organizacoes\\_e\\_o\\_reflexo\\_nos\\_resultados/23547/](http://www.administradores.com.br/artigos/qualidade_de_vida_nas_organizacoes_e_o_reflexo_nos_resultados/23547/)> Acesso em: 27/08/2009

ARCHER, E. R. *O mito da motivação*. In: Bergamine, C. W.; CODA, R. (org). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1990.

BALLESTEROS, R. F. *Qualidade de vida conceito*. Vídeo Montreal, 1996.

- BOWDITCH, J. L. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos - O capital humano nas organizações*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho - Como reter talentos na organização*. 6ª ed. Rio de Janeiro: MANOLE, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos - Como incrementar talentos na empresa*. 7ª ed. Rio de Janeiro: MANOLE, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Desempenho humano nas empresas - Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. 6ª ed. Rio de Janeiro: MANOLE, 2008.
- CIBORRA, C; LANZARRA, G.F. (org.). *Progettazione delle tecnologia e qualita del lavoro*. Milão: Franco Angeli Editore, 1985.
- GOOCH, B. G; MCDOWELL, B. J. *Use of anxiety to motivate*. Personnel Journal, abril, 1988.
- LEITE, G. *Impacto da comunicação nos funcionários*. Disponível em: <[http://www.rhpotal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=nhxuwd8qr](http://www.rhpotal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=nhxuwd8qr)>. Acesso em: 12/08/2009.
- LEVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MERCER. *Human Resource*. Comunicação interna. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/020603-pesquisa\\_com\\_mercer.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/020603-pesquisa_com_mercer.shtm)>. Acesso em: 27/08/2009.
- MINICUCCI, A. *Psicologia aplicada à administração*. 3ª ed. São Paulo: Atalas, 1983.
- MURRAY, E. *Motivação e emoção*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.