



ATUAÇÃO

Em minha área de trabalho:

- | | Menor | Maior |
|---|----------------------|-----------|
| | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | |
| 9. Em suas respectivas atividades, meus colegas se preocupam em facilitar as interfaces relacionadas com o trabalho que faço. | | |
| 10. Sinto, aqui, uma ambigüência de tranquilidade e segurança, em relação ao futuro da Empresa e ao meu trabalho. | | |
| 11. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho, são adequadas. | | |
| 12. Dependendo de minha atuação, posso conquistar na Empresa uma posição tranquila, em relação a meu futuro. | | |
| 13. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras Empresas da região, para o mesmo cargo. | | |
| 14. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à Chefia superior. | | |
| 15. Sinto que minha Chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando "esconder o jogo" e privilegiar alguns. | | |
| 16. Sou informado, por minha Chefia, sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho. | | |
| 17. Em nossa área de trabalho, observam-se atitudes concretas para que todos se desenvolvam no trabalho, sem ninguém ficar escondendo informações do outro. | | |

ATUAÇÃO

Em minha área de trabalho:

- | | Menor | Maior |
|---|----------------------|-----------|
| | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | |
| 18. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho. | | |
| 19. Considero adequado o plano de benefícios oferecido pela Empresa. | | |
| 20. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranquilidade. | | |
| 21. Notei empenho da Chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho. | | |
| 22. A cobertura médica-assistencial oferecida pela Empresa proporciona tranquilidade para mim e minha família. | | |
| 23. Existe em nossa área de trabalho uma ambigüência de confiança, onde são consideradas como uma ajuda as críticas e sugestões que nos levam até aos outros. | | |
| 24. A supervisão que recebo de minha Chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada. | | |
| 25. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas extras e com períodos normais de gozo de férias. | | |
| 26. O plano de cargos da Empresa oferece oportunidade de progresso e ascensão para todos. | | |
| 27. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições. | | |
| 28. O nível de responsabilidades e atribuições a mim confiadas, é compatível com meu salário. | | |

ATIVAÇÃO

Em nossa área de trabalho:

	Menor											Maior
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
29. Considero meu trabalho motivador e desafiante.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
30. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado por minha Chefia.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
31. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
32. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
33. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
34. Participo de grupos de trabalho em minha atividade e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a Empresa.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
35. Geralmente sou eu quem decido sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
36. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões e eventos diversos.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
37. Além de treinamentos, estágios ou outras atividades, das quais participo, tenho me preparado para concorrer a promoções.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
38. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela Empresa e por meus colegas.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
39. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, para estar sempre mais realizado e satisfeito.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
40. Meu trabalho me proporciona oportunidade de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	

ATIVAÇÃO

Em nossa área de trabalho:

	Menor											Maior
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
41. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta Empresa.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
42. A qualidade de meu trabalho depende, acima de tudo, de minhas ações e decisões.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
43. Não me sinto entediado nem desmotivado com meu trabalho.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
44. Aqui existem condições para que eu possa planejar e direcionar minha carreira profissional.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
45. Minha Chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
46. Meus pares, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
47. Minha Chefia e meus colegas me passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
48. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
49. Minha Chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
50. Considero que minha Chefia é justa e transparente em suas indicações para promoções.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	

Passes os pontos que você atribuiu a cada afirmativa para a tabela da página seguinte. Na primeira coluna estão os números de cada item; na segunda, acima do traço, coloque os pontos que representam seu nível de satisfação com cada um deles.

Tenha cuidado ao passar os pontos para a tabela, pois os itens não estão em ordem seqüencial, na mesma.

TABULAÇÃO: FATORES HIGIÊNICOS

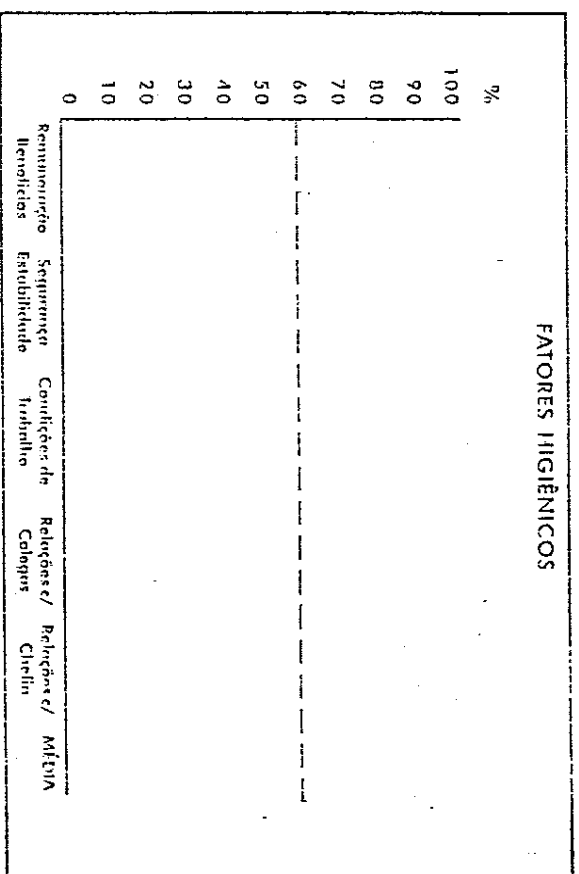
REMUNERAÇÃO BENEFÍCIOS	SEGURANÇA ESTABILIDADE	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RELAÇÕES COM COLEGAS	RELAÇÕES COM CHEFIA
2	1	4	3	5
6	10	7	9	8
13	12	11	14	15
19	20	18	17	16
22	25	21	23	24
TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =
x 2 = %	x 2 = %	x 2 = %	x 2 = %	x 2 = %
TOTAL DOS 5 FATORES = 5 = % FATORES HIGIÊNICOS				

TABULAÇÃO: FATORES MOTIVACIONAIS

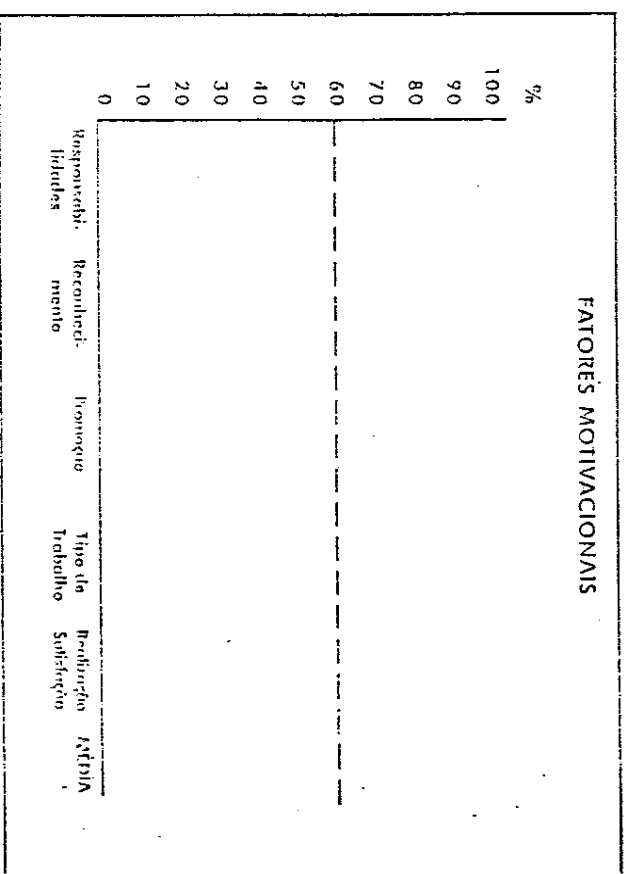
RESPONSABILIDADES	RECONHECIMENTO	PROMOÇÃO	TIPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO Satisfação
28	30	26	29	27
32	34	31	35	33
36	38	37	40	39
45	41	44	42	43
47	46	50	49	48
TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =	TOTAL =
x 2 = %	x 2 = %	x 2 = %	x 2 = %	x 2 = %
TOTAL DOS 5 FATORES = 5 = % FATORES MOTIVACIONAIS				

Com os dados acima, construa os Perfis da página seguinte:

PERFIL DE ATENDIMENTO DAS FUNÇÕES BÁSICAS



FATORES MOTIVACIONAIS



OBSERVAÇÕES E DICAS PARA VOCE TRABALHAR ESSE PERFIL.

➤ Qualquer perfil de atendimento de algum Fator, abaixo de 60%, pode ser considerado insuficiente e não adequado. Esse patamar de atendimento, conforme demonstrado no Capítulo 10, é o mínimo que se pode esperar em uma Empresa devidamente estruturada e organizada. Métricas globais dos Fatores Higiênicos ou Motivacionais, abaixo desse patamar, podem estar refletindo políticas de Recursos Humanos mal estruturadas, Gerências Ineficazes ausentes e distantes de suas equipes, Liderança fraca e inadequada, etc.

➤ Itens isolados do perfil, situados em níveis abaixo de 40%, podem estar indicando necessidade urgente de atuação específica para corrigir e redirecionar a situação ali retratada. Esses Itens devem ser pinçados separadamente, reanalisados, rediscutidos. Pode-se pedir aos integrantes da área pesquisada para aprofundarem as causas e condições que provavelmente mantêm esses Itens em níveis tão baixos. É fundamental que os *feedbacks* levantados nesse tipo de perfil sejam levados ao conhecimento da Direção da Empresa, através da área de Recursos Humanos, para eventuais ações de replanejamento.

➤ Mais uma vez, sugiro que, antes de se usar o presente Instrumento, seja lido o Capítulo 10 deste livro. Como já explicado, muito mais importante do que "levantar o perfil" são as trocas de percepções, exemplos, *feedbacks*, esclarecimentos, compromissos e planos de ação que esse tipo de trabalho proporciona.

EXEMPLO REAL DE UMA DETERMINADA SITUAÇÃO

(MESMA ÁREA DE RH, RETRABALHADA NO EXEMPLO DO CAPÍTULO 2)

Ambiência:

- * Área de Recursos Humanos de Empresa Pública.
- * A área é composta de quatro subatividades.
- * Foi trabalhada a área específica de Treinamento.
- * O trabalho foi desenvolvido com todos os integrantes da área de Treinamento, juntos.

Perfil obtido: Após o tratamento e tabulação dos dados obtidos, com base no Instrumento Vivencial anterior, foi traçado o seguinte Perfil (Veja Figura 4.8, na página 152).

Os Perfis da Figura 4.8 mostram como essa área de Treinamento está passando por um momento difícil e penoso. O nível de atendimento de suas necessidades básicas está muito baixo, dificultando sobremaneira a condição para um desempenho mínimo de suas atribuições.

Observando-se o Perfil anterior já mostrado e comentado (Capítulo 2, Figura 2.9), pode-se agora entender por que essa área estava com tanta dificuldade para "satisfazer as pessoas": não há como se dedicar no Ationista, ao Cliente, à Sociedade e ao corpo de Empregados da Empresa quando, em seu próprio caso pessoal e Individual, a equipe de Treinamento se encontra em condições tão precárias! Certamente, a Função Recursos Humanos e a Direção da Empresa não conseguiram ainda estruturar uma Política de RH minimamente adequada. (Lembram-se das interferências políticas que ocorrem nessa Empresa?)

Do mesmo modo, a Chefia Ineficiente da área de Treinamento e a Gerência da área de RH provavelmente não conseguiram ainda uma aproximação e uma interdependência mais efetiva com essa equipe...

Nos Fatores Higiênicos há somente dois Itens acima dos 60% de satisfação:

- * Segurança e Estabilidade (Empresa Pública...).
- * Relação com colegas de trabalho (solidariedade e corporativismo na insatisfação...).

Nos Fatores Motivacionais, todos eles estão abaixo dos 60%! Assim, vê-se que o ciclo (Figura 4.1) Insitino de Sobrevivência/Necessidades Básicas/Vida/Felicidade encontra-se rompido em seu segundo estágio, tornando insatisfatório o nível de "Vida" dessa equipe e, conseqüentemente, inviabilizando sua "Felicidade". Nessas circunstâncias, o que esperar, em termos de motivação para o trabalho, envolvimento, disposição para mudanças, criatividade, resultados? Infelizmente, muito pouco...

PERFIL DE ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES BÁSICAS
(Área de Treinamento: Empresa "X")

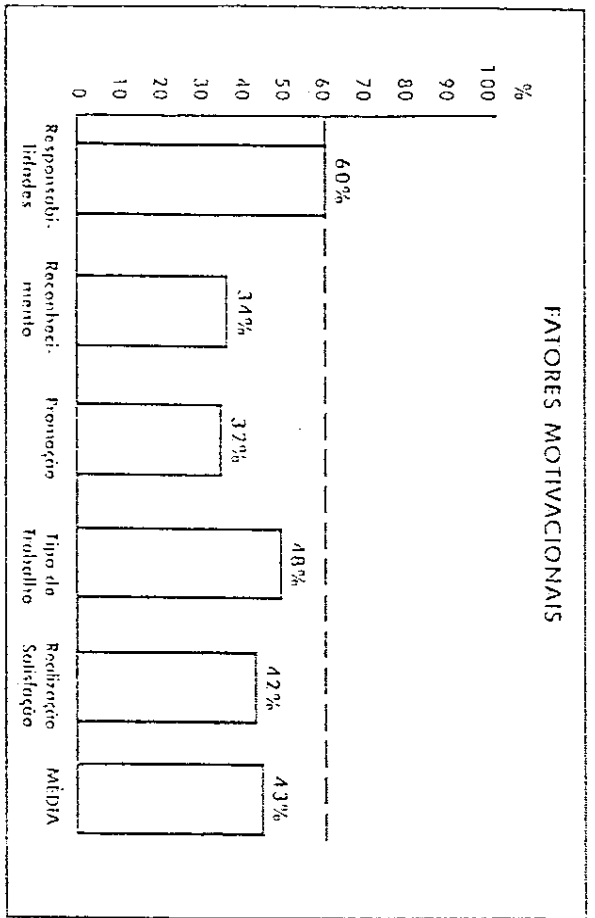
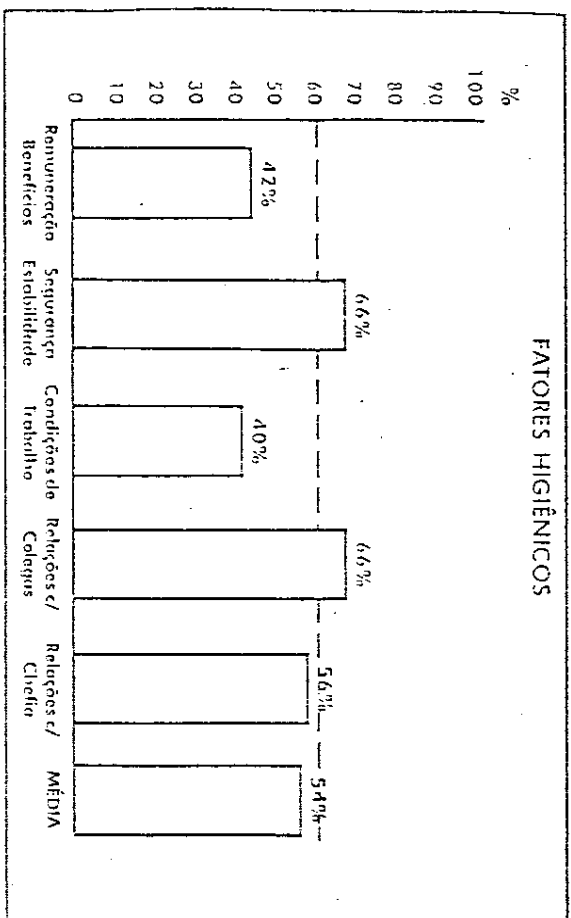


Figura 4 R DE MID Realizaci

Considerando níveis de atendimento dos Fatores Higiênicos tão baixos, com média de apenas 54% de satisfação, os únicos motivos que podem ainda justificar a permanência dessas pessoas na Empresa são as dificuldades econômicas atuais e a baixa oferta de trabalho no mercado. Assim, elas não pedem demissão e não jogam bombas na Empresa, mas cumprem mal suas obrigações, não sendo dispensadas, até por falta de um sistema válido de acompanhamento e avaliação. Tudo isso, muito bem refletido nos níveis mais baixos ainda — 43% de satisfação — dos Fatores Motivacionais (que são os "motores" da motivação, do envolvimento e da criatividade).

Como plano de ação para uma tentativa de mudança, foi consensado:

- > Área de Recursos Humanos: Tentar estruturar e negociar, com a Direção da Empresa, um projeto mínimo de "Técnicas de Recursos Humanos", estudando e internalizando algumas das idéias e alternativas expostas no Capítulo 3 deste livro, principalmente as relativas à terceira e à quarta "Funções de RH", Facilitação dos Processos Administrativos e Facilitação da Contribuição do Empregado.

- > Chefia Imediata/Gerência de RH: Aproximar-se da equipe de treinamento e estar mais disponível, principalmente utilizando-se de Projetos de Desenvolvimento de Equipes, evidentemente com sua presença e participação em tempo integral.

Sugeriu-se, ainda, a internalização de alguns comportamentos gerenciais mais adequados, conforme idéias e alternativas expostas nos Capítulos 6 e 7, adiante.