

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM LINHA ESPECÍFICA EM COMÉRCIO  
EXTERIOR**

**BEATRIZ BETT DA SILVA**

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA TORNEARIA  
MECÂNICA JASIL, SITUADA NO MUNICÍPIO DE URUSSANGA - SC**

**CRICIÚMA, MAIO DE 2011**

**BEATRIZ BETT DA SILVA**

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA TORNEARIA  
MECÂNICA JASIL, SITUADA NO MUNICÍPIO DE URUSSANGA - SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração com Linha Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>: Esp. Vera Lúcia Crispim

**CRICIÚMA, MAIO DE 2011**

**BEATRIZ BETT DA SILVA**

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA TORNEARIA  
MECÂNICA JASIL, SITUADA NO MUNICÍPIO DE URUSSANGA - SC**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração com Linha Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 27 de junho de 2011

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup>: Esp. Vera Lúcia Crispim - Orientadora

---

Prof. Nelson Savi - Mestre – UFRGS /HEC-Paris

---

Prof. Roberto Dagostim - Mestre - UNESC

## **DEDICATÓRIA**

A minha família, em especial, aos meus pais que sempre me incentivaram e me ajudaram em minha formação.

## **AGRADECIMENTO**

Primeiramente, agradeço a Deus, que me proporcionou essa oportunidade. Agradeço também pela minha vida, família, saúde e amigos.

Aos meus pais Nilsa Bett da Silva e Oclésio André da Silva, que sempre me incentivaram e apoiaram em toda essa trajetória acadêmica.

Ao meu irmão Edson Bett da Silva, que me entendeu quando precisei de silêncio.

A minha orientadora Vera Lúcia Crispim, que dedicou parte do seu tempo em me auxiliar na elaboração deste trabalho.

Ao meu noivo Luiz Henrique Thomaz, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando, me entendendo e me ajudando a seguir até o final.

As minhas amigas Bruna Cechinel Bonetti e Sanandria Manenti Toreti, que durante todos esses anos de estudos, estavam presentes, como parceiras de trabalhos, provas, conversas, conselhos, incentivos e que se tornaram amigas de verdade e para sempre.

A empresa Tornearia Mecânica Jasil, que aceitou que esse trabalho tivesse como tema a Análise do Clima Organizacional da mesma

Aos colaboradores da empresa, que responderam a pesquisa, para que assim, pudesse ser concluído esse trabalho.

Aos docentes, que durante essa trajetória, transmitiram conhecimentos, a fim de formar-nos cidadãos.

A todos os amigos e colegas que passaram por mim durante esse período universitário, onde alguns ficarão gravados pela vida toda.

As pessoas que passaram por mim, deixando um pouco de si e que direta ou indiretamente, somaram algum conhecimento e me ajudaram nesta formação.

Meu muito Obrigado!

**“O futuro das organizações – e nações -  
dependerá cada vez mais de sua capacidade  
de aprender coletivamente”**

**Peter Senge**

## RESUMO

SILVA, Beatriz Bett. **Análise do Clima Organizacional na empresa Tornearia Mecânica Jasil, situada no município de Urussanga - SC.** 2011. 113 p. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Este trabalho se baseou nos estudos relacionados a Administração e na área de Recursos Humanos. Teve como objetivo geral analisar o Clima Organizacional da empresa Tornearia Mecânica Jasil, localizada no município de Urussanga- SC. Para realizar a pesquisa, foi necessário desenvolver um embasamento teórico com foco nas Teorias da Administração e elementos ligados a área de Recursos Humanos, relacionando pessoas ao comportamento delas no ambiente organizacional como meio de identificar a satisfação e insatisfação dos funcionários afim de promover melhorias no Clima Organizacional refletindo diretamente na motivação dos envolvidos e no resultado positivo da empresa. Para os procedimentos metodológicos foi utilizado como método, a pesquisa quantitativa na forma de questionário com 30 questões fechadas, que examina quesitos como autonomia no trabalho, responsabilidade, comunicação organizacional, realização profissional, remuneração, carreira, relacionamento, condições físicas e ambientais de trabalho, imagem da empresa, trabalho em equipe e condições de trabalho. No fim da pesquisa, todos os dados foram tabulados e analisados, onde pode-se verificar que a maioria das respostas apresentaram dados positivos, representando para a empresa abordada, que os funcionários se sentem, na maioria, satisfeitos com o meio de trabalho, porém, deve ser visto pontos preocupantes, como a comunicação e respeito entre os envolvidos e parceria entre os setores.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional; Pessoas; Motivação; Satisfação; Insatisfação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1</b> – O processo da comunicação e seus elementos.....	29
<b>Quadro 2</b> – Pirâmide de necessidades de Maslow.....	32
<b>Figura 1</b> – Idade.....	48
<b>Figura 2</b> – Escolaridade.....	49
<b>Figura 3</b> – Tempo que trabalha na empresa.....	50
<b>Figura 4</b> – Tenho liberdade para realizar o meu trabalho.....	52
<b>Figura 5</b> – Sou eu que organizo a minha rotina de trabalho de modo que seja mais viável para mim.....	53
<b>Figura 6</b> – Tenho responsabilidades com as atividades que realizo.....	55
<b>Figura 7</b> – Me preocupo com as melhorias das minhas atividades.....	56
<b>Figura 8</b> – As informações são transmitidas de forma clara a todos.....	58
<b>Figura 9</b> – A comunicação empresa x funcionário funciona de forma viável.....	59
<b>Figura 10</b> – Os objetivos e metas da empresa são transmitidas a todos como forma e incentivo para a obtenção da mesma.....	60
<b>Figura 11</b> – A empresa aceita críticas, opiniões e contribuições dos funcionários..	61
<b>Figura 12</b> – Todas as orientações sobre o trabalho que devo exercer são passadas de forma clara.....	62
<b>Figura 13</b> – O volume de trabalho que exerço é correspondente a minha capacidade de realização.....	64
<b>Figura 14</b> – Me sinto realizado(a) profissionalmente.....	66
<b>Figura 15</b> – Estou certo(a) que terei um crescimento profissional dentro da empresa.....	67
<b>Figura 16</b> – A minha remuneração é condizente ao meu cargo.....	69
<b>Figura 17</b> – Considero que a empresa remunera os funcionários de forma adequada.....	70
<b>Figura 18</b> – Sinto que tenho capacidade de exercer um cargo de maiores responsabilidades.....	72
<b>Figura 19</b> – A empresa oportuniza funcionários ao desenvolvimento profissional...	73
<b>Figura 20</b> – As pessoas se respeitam no dia a dia profissionalmente.....	75
<b>Figura 21</b> – Existe parceria entre setores.....	76
<b>Figura 22</b> – O meu trabalho e a minha pessoa são valorizados pela empresa.....	78
<b>Figura 23</b> – Sinto-me seguro quanto a estabilidade do meu emprego.....	80



<b>Figura 24</b> – As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante a temperatura .....	82
<b>Figura 25</b> – As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante o espaço.....	83
<b>Figura 26</b> – As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante a higiene.....	84
<b>Figura 27</b> – As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante a ventilação .....	85
<b>Figura 28</b> – Considero a empresa um bom lugar para trabalhar .....	87
<b>Figura 29</b> – Considero que a empresa é ética com os funcionários, clientes e parceiros.....	88
<b>Figura 30</b> – Indicaria um amigo para trabalhar na empresa .....	89
<b>Figura 31</b> – O trabalho em equipe faz com que a atividade seja exercida de modo mais eficiente.....	91
<b>Figura 32</b> – A empresa estimula o trabalho em equipe.....	92
<b>Figura 33</b> – É disponibilizado material de trabalho para exercer as atividades .....	94

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Idade .....	48
<b>Tabela 2</b> – Escolaridade.....	49
<b>Tabela 3</b> – Tempo que trabalha na empresa .....	50
<b>Tabela 4</b> – Tenho liberdade para realizar o meu trabalho.....	52
<b>Tabela 5</b> – Sou eu que organizo a minha rotina de trabalho de modo que seja mais viável para mim .....	53
<b>Tabela 6</b> – Tenho responsabilidades com as atividades que realizo .....	55
<b>Tabela 7</b> – Me preocupo com as melhorias das minhas atividades .....	56
<b>Tabela 8</b> – As informações são transmitidas de forma clara a todos .....	58
<b>Tabela 9</b> – A comunicação empresa x funcionário funciona de forma viável .....	59
<b>Tabela 10</b> – Os objetivos e metas da empresa são transmitidas a todos como forma e incentivo para a obtenção da mesma.....	60
<b>Tabela 11</b> – A empresa aceita críticas, opiniões e contribuições dos funcionários..	61
<b>Tabela 12</b> – Todas as orientações sobre o trabalho que devo exercer são passadas de forma clara.....	62
<b>Tabela 13</b> – O volume de trabalho que exerço é correspondente a minha capacidade de realização .....	64
<b>Tabela 14</b> – Me sinto realizado(a) profissionalmente.....	66
<b>Tabela 15</b> – Estou certo(a) que terei um crescimento profissional dentro da empresa .....	67
<b>Tabela 16</b> – A minha remuneração é condizente ao meu cargo .....	69
<b>Tabela 17</b> – Considero que a empresa remunera os funcionários de forma adequada .....	70
<b>Tabela 18</b> – Sinto que tenho capacidade de exercer um cargo de maiores responsabilidades.....	72
<b>Tabela 19</b> – A empresa oportuniza funcionários ao desenvolvimento profissional ..	73
<b>Tabela 20</b> – As pessoas se respeitam no dia a dia profissionalmente.....	75
<b>Tabela 21</b> – Existe parceria entre setores.....	76
<b>Tabela 22</b> – O meu trabalho e a minha pessoa são valorizados pela empresa .....	78
<b>Tabela 23</b> – Sinto-me seguro quanto a estabilidade do meu emprego .....	80
<b>Tabela 24</b> – As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante a temperatura .....	82

<b>Tabela 25</b> – As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante o espaço.....	83
<b>Tabela 26</b> – As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante a higiene.....	84
<b>Tabela 27</b> – As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante a ventilação .....	85
<b>Tabela 28</b> – Considero a empresa um bom lugar para trabalhar .....	87
<b>Tabela 29</b> – Considero que a empresa é ética com os funcionários, clientes e parceiros.....	88
<b>Tabela 30</b> – Indicaria um amigo para trabalhar na empresa.....	89
<b>Tabela 31</b> – O trabalho em equipe faz com que a atividade seja exercida de modo mais eficiente.....	91
<b>Tabela 32</b> – A empresa estimula o trabalho em equipe .....	92
<b>Tabela 33</b> – É disponibilizado material de trabalho para exercer as atividades.....	94

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 TEMA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 PROBLEMA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.2 Objetivo Específico</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.1.1 Teoria da Administração Científica</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.1.2 Teoria Burocrática</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.1.3 Teoria Clássica da Administração</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.1.4 Teoria das Relações Humanas</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.1.5 Teoria Estruturalista</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.1.6 Teoria dos Sistemas</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1.1.7 Teoria Comportamental</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.1.8 Teoria Contingencial</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2 QUALIDADE TOTAL</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.1 Reengenharia</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.2 Downsizing</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.3 Globalização</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.1 As pessoas</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.2 As organizações</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.3 A Relação entre as Pessoas e as Organizações</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.4 RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.4.1 Administração de Recursos Humanos</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.5 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.5.1 Processo de Comunicação</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3.5.2 Barreiras à Comunicação</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.6 LIDERANÇA</b> .....	<b>30</b>

2.3.6.1 Abordagem dos Estilos de Liderança.....	30
2.4 MOTIVAÇÃO.....	31
2.4.1 Teorias sobre Motivação.....	32
2.4.2 Hierarquia de Necessidades de Maslow .....	32
2.4.3 A Teoria X e a Teoria Y de McGregor .....	34
2.4.4 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg .....	34
2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	35
2.5.1 Conceito de Clima Organizacional.....	35
2.5.2 Cultura Organizacional .....	36
2.5.3 Elementos relacionados ao Clima Organizacional .....	37
2.5.4 Qualidade de Vida no Trabalho .....	37
2.5.5 Trabalho em Equipe .....	38
2.5.6 Produtividade.....	39
2.5.7 Remuneração e Benefícios.....	39
2.5.8 Recrutamento e Seleção .....	41
2.5.9 Comportamento .....	42
2.6 IMPORTÂNCIA DE UMA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	43
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
3.1 TIPOS DE PESQUISA .....	45
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica .....	45
3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo .....	45
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA .....	45
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	46
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	46
3.5 CARACTERIZAÇÕES DO AMBIENTE DA PESQUISA.....	47
4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA.....	48
4.1 Perfil do Entrevistado.....	48
4.1.1 Análise do Perfil do Entrevistado.....	51
4.2 Autonomia.....	52
4.2.1 Análise da Autonomia .....	54
4.3. Responsabilidade .....	55
4.3.1 Análise da Variável de Responsabilidade .....	57
4.4 Comunicação .....	58
4.4.1 Análise da Comunicação .....	63

<b>4.5 Qualidade e Quantidade de Trabalho .....</b>	<b>64</b>
<b>4.5.1 Análise da Quantidade e Qualidade do Trabalho .....</b>	<b>65</b>
<b>4.6 Realização Profissional.....</b>	<b>66</b>
<b>4.6.1 Análise da Realização Profissional.....</b>	<b>68</b>
<b>4.7 Remuneração .....</b>	<b>69</b>
<b>4.7.1 Análise de Remuneração .....</b>	<b>71</b>
<b>4.8 Carreira.....</b>	<b>72</b>
<b>4.8.1 Análise de Carreira .....</b>	<b>74</b>
<b>4.9 Relacionamento .....</b>	<b>75</b>
<b>4.9.1 Análise de Relacionamento .....</b>	<b>77</b>
<b>4.10 Valorização Profissional .....</b>	<b>78</b>
<b>4.10.1 Análise da Valorização Profissional .....</b>	<b>79</b>
<b>4.11 Estabilidade no Emprego.....</b>	<b>80</b>
<b>4.11.1 Análise da Estabilidade no Emprego.....</b>	<b>81</b>
<b>4.12 Condições Físicas de Trabalho .....</b>	<b>82</b>
<b>4.12.1 Análise de Condições Físicas de Trabalho .....</b>	<b>86</b>
<b>4.13 Imagem da Empresa.....</b>	<b>87</b>
<b>4.13.1 Análise da Imagem da Empresa .....</b>	<b>90</b>
<b>4.14 Trabalho em Equipe .....</b>	<b>91</b>
<b>4.14.1 Análise do Trabalho em Equipe .....</b>	<b>93</b>
<b>4.15 Condições de Trabalho .....</b>	<b>94</b>
<b>4.15.1 Análise das Condições de Trabalho .....</b>	<b>95</b>
<b>4.16 ANÁLISE GERAL DOS DADOS.....</b>	<b>96</b>
<b>4.17 SUGESTÕES DE MELHORIAS .....</b>	<b>99</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>101</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>106</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional, as pessoas são peças importantes para o crescimento da empresa e o Clima Organizacional, é algo muito influente no ambiente de trabalho. Por esse motivo, a pesquisadora objetivou esse trabalho a analisar o grau de satisfação dos funcionários, a fim de verificar o clima organizacional da Tornearia Mecânica Jasil, que é uma empresa do ramo metalúrgico, localizada no município de Urussanga – SC.

Para se realizar essa pesquisa, se tornou necessário a busca por fundamentos teóricos da Administração focados na área de Recursos Humanos. Iniciou-se com embasamento histórico das teorias da administração, para se ter conhecimento da evolução da visão das pessoas perante os indivíduos nas organizações.

O presente trabalho também irá expor conceitos sobre pessoas e organizações e a relação entre as mesmas como forma de entender como funciona esse meio, citando os recursos humanos que possuem função de manter os funcionários na empresa.

A comunicação também foi estudada, com o objetivo de entender qual a forma ideal de se comunicar e transmitir as informações dentro da organização, para verificar se a mesma funciona de forma adequada e a informação chega clara a todos os indivíduos envolvidos.

Em seguida serão mostradas as teorias de estilos de liderança, explicando qual a forma que produz uma eficácia melhor e a motivação, que é de grande influência nos indivíduos, pois harmoniza a relação entre empresa e funcionário.

Como tema do presente trabalho, será relatado estudos sobre o Clima Organizacional e algumas variáveis relacionados a ele, mostrando o quanto é influente no ambiente organizacional, refletindo diretamente ao sucesso da empresa.

Em seguida, será apresentado os procedimentos metodológicos utilizados e por fim, a experiência da pesquisa, que será exposto os resultados em forma de tabela e gráficos, sendo também formalizado em forma de leitura dos dados.

## **1.1 TEMA**

Análise de Clima Organizacional na Empresa Tornearia Mecânica Jasil, situado no município de Urussanga - SC

## **1.2 PROBLEMA**

As pessoas são subsídios importantes em uma organização, é importante saber o quão estes estão satisfeitas com a empresa. Subentende-se, pois, que o Clima Organizacional favorável poderá possibilitar um bom rendimento na produção, maior qualidade nos produtos e um aumento na produtividade. Buscando comprovar esta afirmação, pesquisar-se-a o clima organizacional da empresa em estudo.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar o Clima Organizacional da Empresa Tornearia Mecânica Jasil, situado no município de Urussanga – SC, visando conhecer a percepção dos funcionários e organizar uma forma de possibilitar um bom rendimento na produção, qualidade nos produtos e aumento da produtividade.

### **1.3.2 Objetivo Específico**

- Verificar através de material bibliográfico as teorias desenvolvidas e o que os principais autores já pesquisaram e escreveram sobre clima organizacional;
- Conhecer as percepções dos trabalhadores da empresa;
- Identificar os fatores que influenciam negativamente e/ou positivamente o clima organizacional da empresa;
- Propor sugestões de melhorias à empresa com base nos dados da pesquisa.



## 1.4 JUSTIFICATIVA

A empresa Tornearia Mecânica Jasil, se encontra no mercado de serviços de torno, fresa e plaina há dezoito anos, buscando sempre atender seus clientes com qualidade, agilidade e competência.

Nesta empresa, desde sua fundação, nunca foi realizado uma pesquisa para avaliar o Clima Organizacional com seus colaboradores, sendo esta, muito importante, pois todas as empresas devem ter conhecimento da percepção de seus colaboradores com relação a mesma, verificando se estes estão satisfeitos com determinadas regras, atitudes, ambiente de trabalho, entre outros inúmeros itens.

O Clima Organizacional reflete diretamente no sucesso da empresa, pois o bem-estar no trabalho desperta criatividade, interesse em que tudo esteja cada vez melhor e o desejo de que seu esforço seja reconhecido.

Sendo a pesquisadora membro pertencente à organização objeto de estudo a mais de cinco anos, observou a necessidade da realização da pesquisa de Clima Organizacional na empresa, pelo fato desta empresa não possuir um setor de Recursos Humanos devidamente formado.

Com o crescimento tecnológico e econômico, as empresas estão cada vez mais modernas. As crises econômicas também fazem com que as pessoas tendem a serem mais preocupadas com seu emprego.

Desta forma, torna-se importante a realização de um projeto de pesquisa de Clima Organizacional, para assim avaliar a satisfação, percepção e Cultura dos colaboradores, refletindo diretamente na qualidade dos produtos e bom atendimento aos clientes.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este trabalho trata-se de um estudo do Clima Organizacional, mostrando teorias relacionadas, processos e elementos ligados à administração de empresas e de pessoas. Também irá tratar das variáveis que compõe o Clima Organizacional, mostrando de que forma elas afetam no comportamento das pessoas.

### **2.1 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS**

Define-se Administração como o ato de dirigir uma organização ou uma forma de se chegar a alguma meta, utilizando-se de recursos normalmente ligados ao trabalho das pessoas envolvidas no desempenho de uma atividade. (CERTO, 2003).

As funções exercidas pelo profissional administrativo são sete que serão citadas a seguir:

Planejar que serve como base para as demais, pois é o meio que se prevêem as direções que se deve tomar, para alcançar determinado objetivo, a fim de chegar às decisões mais corretas. (PIACCHIAI, 2010).

Comandar é a função que decide todas as direções que devem ser tomadas a fim de conquistar determinado objetivo e determinar o que as pessoas na organização devem executar. (PIACCHIAI, 2010).

Organizar é a função que direciona diversos elementos na organização, com o intuito de maior eficácia do serviço executado. (PIACCHIAI, 2010).

Coordenar é a função que une todos os processos através de um conjunto de medidas a fim de harmonizar recursos. (PIACCHIAI, 2010).

Avaliar se trata de verificar se os objetivos da organização foram alcançados. (PIACCHIAI, 2010).

Supervisionar é a função que motiva e orienta as pessoas a desenvolver as atividades propostas dentro da organização. (PIACCHIAI, 2010).

Controlar é quem verifica se tudo que foi proposto à organização, sendo para pessoas ou processos, está funcionando adequadamente. (PIACCHIAI, 2010).

Todas as funções administrativas estão diretamente relacionadas, com isso, não podem estar separadas na prática, pois um depende da eficiência do outro.

## **2.1.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS**

Na história da administração, foram desenvolvidas diversas teorias, seguindo diversos pensamentos, todas com o intuito de administrar as organizações de forma cada vez mais eficaz.

### **2.1.1.1 Teoria da Administração Científica**

Foi a primeira escola clássica a ser iniciada, tendo como princípio, o estudo da estrutura formal das organizações. Neste período, as pessoas eram vistas como forma de se alcançar a eficiência organizacional e deveriam estar trabalhando sob sistema de autoridade. Esses estudiosos consideravam, em uma organização que a hierarquia deveria ser vista de cima para baixo, cogitando que os operários eram irresponsáveis a organização. (SILVA, 2008).

A escola da administração científica foi estabelecida pelo engenheiro Frederick W. Taylor. Inicialmente, houve uma revolução em várias organizações que deixaram os processos tradicionais e passaram a utilizar deste novo estudo. (SILVA, 2008).

A Teoria da Administração Científica estabelece em uma organização, maior eficiência nos processos administrativos, sendo melhorada a qualidade de vida dos trabalhadores, maior aplicação dos princípios da administração e evolução. (OLIVEIRA, 2008).

Conforme Oliveira (2008, p. 85):

Quanto aos instrumentos administrativos que a Teoria da Administração Científica proporcionou para as organizações, podem-se citar a estruturação da especialização dos trabalhos, a análise da produção em massa e os estudos dos tempos e métodos das atividades produtivas das organizações.

A culpa de a organização não se desenvolver corretamente, não é dada aos funcionários e sim a administração, que não oferece um incentivo que estimule a produção. (SILVA, 2008).

Taylor criou regras que fazia com que a organização fosse eficiente perante seus acontecimentos, para isso, denominou-se, os quatro princípios básicos da administração científica. Sendo, primeiramente, o desenvolvimento de um método científico para o trabalho dos operários, que substituiu o empirismo, que é os conhecimentos adquiridos com a prática. Outro princípio é o estabelecimento de um

processo científico de seleção e treinamento do operário. A cooperação entre as gerências e os operários, sabendo que com essa parceria, o trabalho fosse feito com os princípios propostos pela organização. Por ultimo, sendo o quarto princípio da administração científica, tem-se a divisão do trabalho dos operários em função de sua especialização, buscando a eficácia no processo. (SILVA, 2008).

Quanto mais simples forem os processos, mais as pessoas se tornam especializadas, com isso, se tornam mais habilidosas e eficientes, tornando a produção maior com maiores salários, com isso, maiores lucros, (RIBEIRO, 2003).

### **2.1.1.2 Teoria Burocrática**

Teve como primeiro estudioso sobre o assunto, Max Weber, que é um grande sociólogo alemão, no ano de 1940. (MOTTA e PEREIRA, 2004).

Os estudos das características burocráticas já existiam em muitas organizações, com isso, seus estudos tinham como intuito, formar uma estrutura a fim de estabelecer regras sistemáticas. (SILVA, 2008).

Conforme Silva (2008, p. 147):

Longe de serem inflexíveis, as burocracias foram estabelecidas para oferecer o meio mais eficiente de obter o trabalho feito. Cada funcionário definiria precisamente sua atividade e a relação com outras atividades. Burocratas eram os gerentes habilidosos que faziam as organizações funcionar.

Conceitua-se, para Motta e Pereira (2004, p. 8), “[...] organização ou burocracia é um sistema social em que a divisão de trabalho é racionalmente realizada [...]”. A organização burocrática é a mais utilizada no meio moderno das organizações. Pode-se formar-se no meio social ou mesmo, ser uma forma de poder em uma organização burocrática. (MOTTA e PEREIRA, 2004). As funções da organização burocrática é a especialização; estrutura; previsibilidade; racionalidade e democracia. (SILVA, 2008).

As características da organização burocrática a Divisão de Trabalho, que consiste em distribuir o trabalho para com os funcionários, de forma que seja dividida de maneira eficaz e eficiente. Hierarquia de Autoridade é a forma como a organização está dividida na cadeia de comando, montando assim a estrutura organizacional. Racionalidade visa que os membros da organização são definidos, conforme seu desempenho técnico, onde as promoções ocorrem por qualificação do

funcionário. Regras e Padrões, onde as decisões são tomadas, segundo as regras padrão dentro da organização, aplicadas de forma igualitária. Outra característica é o Compromisso profissional, que diz que os administradores da organização não são os donos do empreendimento, com isso, trabalham por salário fixo, sendo treinados para as decisões organizacionais, buscando melhor qualificação para o objetivo de eficiência e controle organizacional. Também é importante e característica da organização burocrática, os Registros Escritos, onde todas as decisões e transações devem ser registradas e arquivadas, de forma a manter detalhamento das decisões tomadas. Impessoalidade, que consiste em aplicar as regras de forma uniforme para com todos os funcionários, não seguindo as considerações emocionais ou pessoais. (SILVA, 2008).

### **2.1.1.3 Teoria Clássica da Administração**

Criada em 1900, pelo engenheiro Henri Fayol, a Teoria Clássica da Administração mostrava a importância da capacidade administrativa que deveria possuir uma organização, mostrando assim, um bom desempenho administrativo. Toda organização, sendo de qualquer seguimento, possui uma necessidade administrativa a ser desenvolvida. Existe uma semelhança entre a Teoria Clássica e a Teoria Burocrática, que é que o fato de ambas serem dedutivas e abstratas. (SILVA, 2008). Como razão para o surgimento, cita-se o aumento do estudo da administração e preparo das organizações, devido ao alto crescimento da economia, causando uma desorganização interna. Outra razão é o forte desejo de absorver tudo que seja disponibilizado pelos recursos organizacionais. (OLIVEIRA, 2008).

É instituído que todas as atividades e setores da organização podem ser divididos em seis grupos, sendo atividades técnicas, atividades comerciais, atividades financeiras, atividades contábeis, atividades de segurança e atividades administrativas. (SILVA, 2008).

#### **2.1.1.4 Teoria das Relações Humanas**

A Teoria das Relações Humanas foi criada com o intuito básico, de tornar os gerentes mais sensíveis a qualidade de vida das pessoas na organização. (SILVA, 2008).

O desenvolvimento dessa teoria se deu por seu fundador, o cientista Elton Mayo, que começou a pesquisa através da seguinte pergunta: “Quais os fatores, presentes no ambiente físico e social de uma pessoa que trabalha em uma organização, capazes de afetar seu desempenho no trabalho e sua satisfação pessoal com a tarefa realizada?” (CARAVANTES, PANNON E KLOECKNER, 2005, p. 80).

O resultado dessa pesquisa, tinha como finalidade, a melhora do, desempenho organizacional para com as pessoas envolvidas e a busca por mais conhecimento.(CARAVANTES, PANNON E KLOECKNER, 2005).

Tão logo, o resultado da pesquisa, que teve inicialmente como tema de caráter mecânico, foi surpreendido com o resultado, mostrando que além dos temas abordados, as pessoas mostraram outros fatores, estes ligados a motivação. (CARAVANTES, PANNON E KLOECKNER, 2005).

Conforme Silva (2008, p. 186) “As considerações sobre o fator humano estavam crescendo, e isso começou a ocorrer dentro da ética e dos objetivos da administração científica”.

#### **2.1.1.5 Teoria Estruturalista**

Tendo como nome de maior projeção do estruturalismo, Amitai Etzioni, julgando as escolas conhecidas até então, sendo a Clássica, Científica, da Burocracia e das Relações Humanas, insatisfatórias, formulando uma síntese do que ele considerava justo, criando então o Estruturalismo. (SILVA, 2008).

A teoria estruturalista é vista como uma forma de unir as características da Abordagem Clássica e da Escola de Relações Humanas. (CARAVANTES, PANNON E KLOECKNER, 2005).

O estruturalismo possui as seguintes características, sendo que a organização é vista como um sistema social aberto, os conflitos muitas vezes são desejáveis e por consequência, inevitáveis. (SILVA, 2008).

Os principais conflitos que ocorrem nas organizações são para Silva (2008, p.262). “Entre a organização formal e a organização informal e no racionamento entre clientes e a organização”.

Conforme Silva (2008, p. 262):

[...], existe uma relação de recíproca dependência entre conflito e mudança organizacional, uma vez que mudanças geram conflitos, e conflitos trazem inovações. As inovações organizacionais alteram, interferem em outras inovações e melhorias já em curso, e provocam uma dicotomia entre organização formal e informal. [...]

O estruturalismo, no que diz respeito ao relacionamento entre funcionários e a organização, são defensores de incentivos motivacionais, porém, nesses incentivos, não se incluem os incentivos financeiros. (SILVA, 2008).

O estruturalismo possui três méritos, sendo o primeiro, o fato de que existe uma integração entre indivíduo e organização, com isso, acontece um melhor entendimento do que se refere a desempenho da organização. Em segundo lugar, temas novos, que anteriormente não possuíam tanta preocupação, como conflito, alienação e poder, hoje são vistos, como itens importantes no meio organizacional. Terceiro e último mérito, é o fato de que no estruturalismo, passa a haver uma preocupação além do meio da organização industrial, e sim, passa-se a preocupar-se também com outras opções, como hospitais, prisões, escolas, universidades, etc, que passaram a ser vistas como objeto de estudo por parte dos estruturalistas. (CARAVANTES, PANNO E KLOECKNER, 2005).

#### **2.1.1.6 Teoria dos Sistemas**

Em termos de definição, essa teoria tem o objetivo de resumir as idéias comuns a organização e várias disciplinas. Foi formulada pelo economista Kenneth Boulding e pelo biólogo Ludwig Von Betalanffy, em meados de 1950. (CARAVANTES, PANNO E KLOECKNER, 2005).

Seguindo o pensamento de Ribeiro (2003, p.110) “Sistema é a conjunção de todos os elementos que compõem uma unidade de valor individual”

Conforme Maximiano (2008, p.40)

[...], a teoria dos sistemas é a reorientação do pensamento e da visão do mundo a partir da introdução dos sistemas como um novo paradigma científico, que contrasta com o paradigma analítico, mecanístico e linear, de causa e efeito, da ciência clássica.

A Teoria dos Sistemas tem a função de desenvolver um ambiente mais prático e compreensível para facilitar as tomadas de decisão, facilitando assim a estrutura organizacional. (SILVA, 2008)

Conforme Ribeiro (2003, p.110) “[...], permite a integração das ciências físicas, biológicas e humanas [...]”.

A aplicação desta teoria permite a organização, maior entendimento perante cada setor e acontecimento, auxiliando o conhecimento e senso crítico, permitindo que as pessoas tenham visão mais abrangente dentro da organização. (OLIVEIRA, 2008).

#### **2.1.1.7 Teoria Comportamental**

Foi criada com o objetivo de auxiliar na produtividade, permitindo maior envolvimento do conhecimento e controle de todas as pessoas. Desta forma, proporcionará motivação aos trabalhadores, pois quando, permitem que os mesmos se envolvam nas atividades diretamente, isso leva a motivação por meio da integração. (OLIVEIRA, 2008).

Para Montana e Charnov (2001, p.17) “[...] a abordagem comportamental enfatiza que a administração eficaz virá de uma compreensão do trabalhador”.

A abordagem comportamental enfatiza a união dos objetivos das pessoas com os da organização, visando o melhor desenvolvimento de ambos, buscando o sucesso conjunto e eficaz. (LACOMBE, HEILBORN, 2003).

#### **2.1.1.8 Teoria Contingencial**

Algumas pesquisas levaram, na década de 1970, alguns estudiosos buscarem fenômenos organizacionais, formulando teorias, desenvolvendo estruturas que auxiliam na administração, criando ações apropriadas. (SILVA, 2008).

Prega que nas organizações nada é absoluto, depende sempre de algo a mais e geralmente esse item que falta é incontrolável. (OLIVEIRA, 2008).



Esta Teoria é vista como um aperfeiçoamento da Teoria dos Sistemas e se define com o relacionamento com outras variáveis e ambientes específicos da organização. (SILVA, 2008).

Para Silva (2008, p.333):

A Teoria das Contingências estabelece que situações diferentes exigem práticas diferentes, apregoando o uso das teorias tradicionais, comportamentais e de sistemas separadamente ou combinadas para resolver problemas das organizações.

A Teoria Contingencial indica qual a melhor maneira e qual se estruture melhor para cada situação na organização. Seus estudos tem causado grande ajuda, e sendo aplicado as variáveis, como tecnologia, tamanho e ambiente, utilizando-se dela para definir os pontos que influenciam na eficácia organizacional. (SILVA, 2008).

Buscava estudos a fim de identificar o que era influenciado pelos meios externos ou de outras estruturas administrativas, podendo citar a tecnologia ou mercado. (OLIVEIRA, 2008).

## **2.2 QUALIDADE TOTAL**

O controle de Qualidade Total é um processo que se originou após a Segunda Guerra Mundial, seguindo idéias americanas e se aprimorou no Japão. Baseia-se na idéia de trabalhar todos os setores da organização, criando uma parceria entre setores a fim de gerar uma Qualidade Total. (CAMPOS, 1999).

Para Campos (1999, p.14) “Qualidade Total são todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e, por conseguinte a sobrevivência da empresa. [...]”. Esse processo acontece de forma diretamente ligada com a satisfação dos clientes que mantêm um relacionamento com a organização, seja cliente interno ou externo. (CAMPOS, 1999).

Conforme Oliveira (2008, p. 341) “Qualidade total é a capacidade de um produto ou serviço de satisfazer – ou suplantando- as necessidades, exigências e expectativas dos clientes externos e internos das organizações.”

Um produto que apresenta qualidade é aquele que atende a todos os quesitos esperados pelo consumidor, sendo um produto confiável, acessível, seguro e no tempo certo de quem adquire. (CAMPOS, 1999).

### 2.2.1 Reengenharia

Surgiu em 1990, como uma forma de resposta a concorrência que as organizações sofriam naquela época. Tinha como função de reestruturar a indústria americana em comparação a japonesa, que crescia, superando os norte americanos. (CARAVANTES, PANNO E KLOECKNER, 2005).

Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p.270), “A reengenharia é nova no sentido de trazer um conceito capaz de realmente exercer impacto sobre as pessoas e as empresas [...]”.

Segundo (MAXIMIANO, 2008 p. 78) “Reengenharia e redesenho de processos são duas técnicas que buscam aumentar a eficiência ou reduzir o desperdício por meio do aprimoramento dos processos da organização”.

Contudo, reengenharia é a procura por novas formas de se administrar uma organização. Novos modelos que signifiquem um novo começo. (CARAVANTES, PANNO E KLOECKNER, 2005).

A reengenharia desenvolve novos métodos de se gerenciar uma organização, não tenta melhorar o que já existe. Reestrutura, sugando o que é vantajoso e formando algo novo, ignorando as funções tradicionais. (CARAVANTES, PANNO E KLOECKNER, 2005).

Pode ser aplicada a fim de diminuir as etapas em um processo, promovendo o aprimoramento. (MAXIMIANO, 2008).

A aplicação do modelo da reengenharia só deve ser inserida em uma organização após ser realizada uma pesquisa, pois, conforme já citado, para o desenvolvimento desse método, é necessário destruir o que já existe, sendo substituído por algo novo, considerando-a um ajuste drástico. (CARAVANTES, PANNO E KLOECKNER, 2005).

Por fim, a reengenharia dispõe métodos drásticos para a melhoria da gestão da organização, abandonando formas tradicionais de administrar. (CARAVANTES, PANNO E KLOECKNER, 2005).

### 2.2.2 Downsizing

É uma técnica que elimina a burocracia empresarial, focando-se na área de recursos humanos. Trata-se de uma racionalização dos processos da organização, onde a meta é manter os processos mais práticos, tornando-a mais eficiente. (CARVALHO, 2009)

Com a aplicação deste processo, implica em curto prazo, o envolvimento de algumas mudanças, sendo demissões, redução de custos, reestruturação. Em longo prazo, essa técnica permite que a organização amplie seu mercado, melhore a qualidade dos produtos. (CARVALHO, 2009)

Para Carvalho (2009, p. 2) “O downsizing requer um projeto de racionalização planejado e de acordo com a visão estratégica dos negócios, as metas globais da organização e a partir da definição clara de seus objetivos”.

Os objetivos do downsizing são todos ligados a agilidade dos processos, sendo rapidez nas decisões, comunicação mais rápida, seguida de objetivos alcançados com mais agilidade também. (CARVALHO, 2009).

### 2.2.3 Globalização

Segundo Ribeiro (2003, p.1) “Trata-se de processo social que promove mudança na estrutura política e econômica das sociedades. Economicamente significa integração dos mercados em âmbito mundial”.

Para as pessoas, a globalização se mostra como um meio de adquirir produtos melhores com preços diferenciados, promovendo conforto para quem dela utilizar. (RIBEIRO, 2003).

Com a estruturação da globalização, além do envolvimento do comércio de países, a comunicação também foi beneficiada, tornando o contato com países mais distantes, mais prática e com mais qualidade, influenciando na melhoria do comércio e transações financeiras entre países. (RIBEIRO, 2003).

A globalização também tem suas conseqüências, conforme Ribeiro (2003, p.6):

A transformação do mundo numa grande aldeia global, sem fronteiras, em que todos possam compartilhar interesses pessoais, inovações tecnológicas e científicas, num desenvolvimento equilibrado de todas as nações e a promessa da globalização.

Com isso, percebe-se que com a globalização, instalou-se no Estado, citando a perda do poder com relação ao mercado, desemprego e alguns países se mostram mais fortes e crescem mais que outros, se fortalecendo mais com isso. (RIBEIRO, 2003).

## **2.3 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES**

As pessoas e as organizações estão relativamente ligadas, onde a união de atividades exercida por pessoas formam uma organização.

### **2.3.1 As pessoas**

Define-se Organização, como um grupo de atividades exercidas por mais de uma pessoa. (CHIAVENATO, 2002).

As pessoas eram vistas como objetos, como se fosse máquinas ou equipamentos de trabalho, com isso, começaram a surgir problemas de qualidade e produtividade, pois as pessoas não eram mais satisfeitas, com isso, vieram os conflitos trabalhistas, fazendo com que as pessoas não produziam mais com tanto empenho, refletindo diretamente na produção e na qualidade, sendo que está foi diminuindo e foi encarado como se os problemas pertencessem apenas a quem delegava as funções e não de quem obedecia. (CHIAVENATO, 2004).

Mudanças vêm acontecendo diariamente nas organizações. Com a entrada de produtos e empresas estrangeiras no Brasil, para sobreviver, as organizações brasileiras tiveram que adotar uma série de estratégias, como a utilização de máquinas cada vez mais automatizadas, tendo como consequência a redução do quadro de funcionários, terceirização de alguns serviços, que viabilizaria financeiramente a empresa. (LUZ, 2003).

Com isso, confirma-se que as pessoas são itens importantes em uma organização. Muitos possuem formas diferentes de pensar, agir, se comunicar, gerando muitas vezes conflitos que devem ser avaliados, compreendidos e resolvidos.

### 2.3.2 As organizações

Define-se organização como um conjunto de atividades coordenadas formada de duas ou mais pessoas, sendo essencial a cooperação entre elas. (CHIAVENATO, 2004). Organização se define como o resultado da utilização do processo de organizar. (CERTO, 2003).

Conforme Certo (2003, p.197) “Organizar é o processo de estabelecer o uso de todos os recursos do sistema administrativo [...]”.

As organizações atuam de forma importante na vida das pessoas, influenciando até mesmo no comportamento das mesmas perante a sociedade que o cerca. As organizações são compostas por variadas formas, citando-se as industriais, econômicas, comerciais, religiosas, militares, educacionais, sociais e políticas. (CHIAVENATO, 2004).

Uma organização não é formada apenas dos colaboradores e os proprietários, pois está possui também um contato com o ambiente externo, sendo os clientes, fornecedores, governo e a sociedade que o cerca parte influente e influenciada no Clima Organizacional da empresa. (CHIAVENATO, 2002).

Com o crescimento de tecnologias, as organizações mudam a cada dia, modificando também a vida das pessoas que a compõem. Segundo (CHIAVENTO, 2004, p.24):

As organizações estão passando por mudanças e transformações a cada dia que passa. Seja introduzindo novas e diferentes tecnologias, seja modificando seus produtos ou serviços , seja alterando o comportamento das pessoas, seja mudando seus processos internos, as organizações estão apresentando diferentes características em sua estrutura e em seus processos.

Toda Organização depende de alguma forma de seu ambiente, adotando, em maior ou menor grau, estratégias para lidar com as pressões e desafios ambientais. (CARVALHO; SERAFIM, 1995)

Para Dias (2003, p.26) “Em nossa vida diária, desenvolvemos nossas habilidades de conhecimento em marcos de uma organização, não apenas para sermos capazes de trabalhar nela e sim contribuir para seu sucesso e ser parte dele”.

### 2.3.3 A Relação entre as Pessoas e as Organizações

Um processo que gere mudança, dentro de uma organização deve estar ligado aos indivíduos que forme esse grupo, sendo as pessoas. Se as mesmas não estão motivadas com o novo, isso se torna algo difícil de acontecer. (OURO, 2002).

Em uma organização, o sucesso da mesma está ligado ao bem estar das pessoas. Para se haver um entrosamento, deve-se levar em conta a maneira que acontece a comunicação, sendo esse, um fator importante. (OURO, 2002).

Conforme Ouro (2002, p.3):

Assim como a qualidade dos relacionamentos humanos está diretamente ligada à qualidade da comunicação, o sucesso das mudanças está diretamente ligado às pessoas, pois são elas que transformam a *visão em ação*. Para tal é preciso entender missões pessoais, empresariais e a composição de papéis, e agir de forma a garantir que cada desafio possa trazer oportunidades para aperfeiçoar processos, valores, atitudes, relacionamentos, e principalmente o entendimento de que o terceiro milênio corroborará a filosofia já emergente da responsabilidade compartilhada, o caminho para pessoas e organizações.

Na relação indivíduo e organização, é visto que as pessoas passam a fazer parte, pelo de desejarem que sua participação signifique algo a somar na empresa que trabalha. Para isso, pessoas se tornam motivadas a se auto-investirem, a fim de promover uma melhoria recíproca. (CHIAVENATO, 2004).

### 2.3.4 RECURSOS HUMANOS

É a área da organização que tem a função de encontrar, atrair e manter pessoas na organização, a fim de suprir necessidades da mesma. (MAXIMIANO, 2008).

#### 2.3.4.1 Administração de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos interfere nas pessoas e nas organizações, pois a maneira que se lida com as pessoas, é um aspecto primordial na competitividade de uma organização. (CHIAVENATO, 2004). Está tem responsabilidade de ouvir os funcionários, proporcionando ao ambiente interno e externo a organização um bom clima organizacional, fazendo um estudo periodicamente, levantando dados para uma posterior resolução. (LUZ, 2003).

O objetivo da Área de Recursos Humanos baseia-se no planejamento, organização, coordenação e controle de técnicas, com o intuito de desenvolver o desempenho eficiente dos colaboradores, fazendo com que ao mesmo tempo, as pessoas alcancem os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com a organização. (CHIAVENATO, 2004).

Os processos básicos na gestão de pessoas são cinco, sendo eles: Prover, Aplicar, Manter, Desenvolver e Monitorar as pessoas. (CHIAVENATO, 2004)

Prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. São cinco processos intimamente inter-relacionados e interdependentes. Sua interação faz com que qualquer alteração ocorrida em um deles provoque influências sobre os demais, as quais realimentarão novas influências nos outros e assim por diante, gerando acomodações e ajustamentos no sistema todo. (CHIAVENATO, 2004, p.135).

A área de Recursos Humanos deve estar relacionado com todos os setores da empresa, desde a gerência até produção. (CARVALHO; SERAFIM, 1995).

Segundo Carvalho, Serafim (1995, p.44)

A unidade de RH deve dispor de uma estrutura administrativa dinâmica e versátil, baseada nos procedimentos de recrutar, selecionar, remunerar, treinar e avaliar o desempenho de RH disponíveis, tendo em vista a obtenção e manutenção de uma força de trabalho eficaz e eficiente.

Cada organização desenvolve uma política de recursos humanos, de acordo com a maneira que deseja lidar com seus colaboradores, e por intermédio deles conseguir o sucesso da organização, dando condições para alcance de objetivos individuais dos colaboradores e os objetivos da empresa em questão. (CHIAVENATO, 2004).

### **2.3.5 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

No meio organizacional, um gestor precisa ter habilidades no quesito comunicação. É importante para o desenvolvimento estrutural, que seja mantido uma transmissão de idéias de forma clara e eficaz. (SILVA, 2008).

Segundo Silva (2008, p.30) “A comunicação é o processo de troca de informações e o respectivo entendimento do significado dos envolvidos.”

Para Certo (2003, p.293) “Comunicação é o processo de compartilhar informações com outras pessoas. [...] Em geral, a comunicação envolve uma

mensagem emitida por uma pessoa para uma ou mais pessoas, resultando no entendimento comum da mensagem”.

Uma comunicação eficaz, não diz respeito somente a mensagem transmitida em si, mas ao entendimento que ela proporciona para quem a recebe. (SILVA, 2008). Serve como intercâmbio entre meta e realização do profissional. A comunicação é essencial em uma organização, pois se a mesma não acontecer de forma eficaz, às funções gerenciais terão pouco sucesso. (MONTANA, CHARNOV, 2001).

### **2.3.5.1 Processo de Comunicação**

O grande alicerce do Clima Organizacional é a comunicação. A comunicação é o meio de transmitir informações de pessoas para pessoas, facilitando a realização de trabalhos e afetando o Clima Organizacional. (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato (2004, p.75):

As pessoas não vivem isoladas nem são auto-suficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas ou com seus ambientes por meio de comunicação. [...] É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores. A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos [...].

Conceitua-se comunicação como sendo quando é transmitida uma informação, sendo está, compartilhada com alguém, mas que deve ser compreendida e não alterada. (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Carvalho; Serafim (1995, p.78):

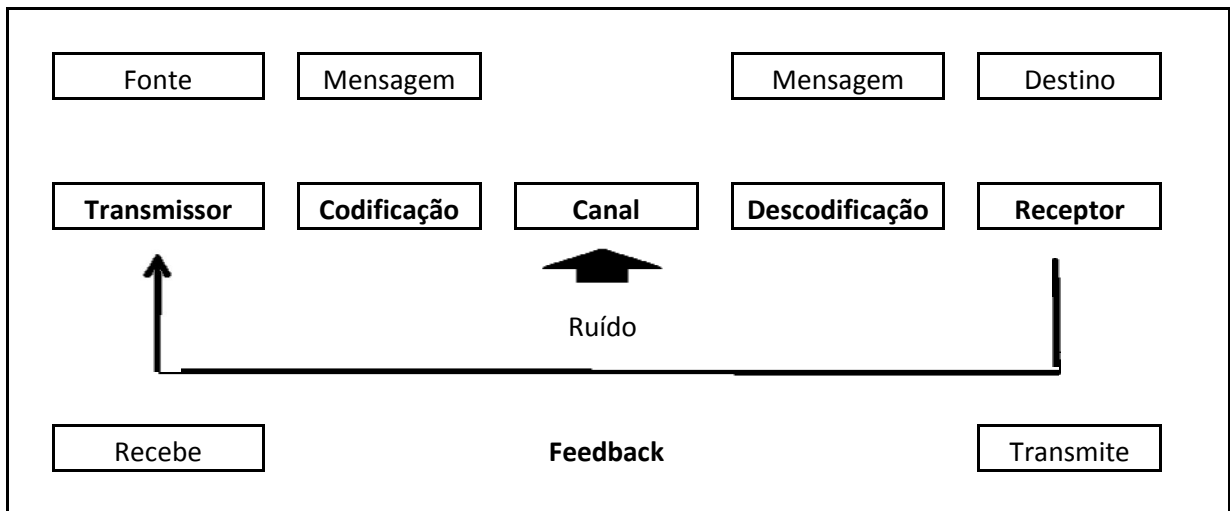
A questão da comunicação é muito importante para a integração completa de qualquer grupo de trabalho. É sabido que a comunicação eficiente é muito mais do que o emprego de uma língua comum, com seus grupos de palavras e frases. Envolve, ao mesmo tempo, a identificação e o reconhecimento de diferenças no modo de as pessoas pensarem e agirem.

Alguns estudos apresentados no Congresso Mundial de Remuneração, Benefícios e Ambiente de Trabalho, indica que os colaboradores se satisfazem mais com a maneira que é comunicada os benefícios que serão direcionados a eles que a própria qualidade dos benefícios. (ASSIS, 2005).

Uma comunicação se mostra eficaz quando o que ela possui como objetivo, que é transmitir mensagens, seguir um processo, como mostra a figura a



seguir. (SILVA, 2008).



**Quadro 1:** O processo da comunicação e seus elementos

**Fonte:** Silva (2008, p.33).

Conforme o processo mostrado, a comunicação se inicia no transmissor, sendo o ponto que quer conduzir a mensagem, seguindo, passa pela codificação, que é o processo que traduz a mensagem de forma a chegar ao canal, que é quem transmite a informação. A descodificação é a parte do processo que acontece a interpretação da mensagem, no qual traduz o que tem sentido a ele. Por fim, o receptor é o destino que a mensagem deverá chegar. O ruído é qualquer problema que acontecer durante toda a transmissão da mensagem e feedback é a forma mais rápida e confiável de se transmitir uma informação. (SILVA, 2008).

### 2.3.5.2 Barreiras à Comunicação

No processo da comunicação, é comum acontecer problemas que dificulte a transmissão da mensagem. (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato (2004, p.326):

As barreiras a comunicação são as restrições e limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra o processo de modo a chegar incólume ao seu destino.

Com as barreiras, a mensagem pode chegar com distorções, fazendo a mesma se tornar ineficaz, sendo a mensagem recebida uma perda da mensagem enviada. (CHIAVENATO, 2004).

A sobrecarga de mensagem pode ser entendida como uma barreira a comunicação eficaz, onde o gerente deve se preocupar em não sobrecarregar as pessoas com muitas mensagens, limitando as mesmas. Outra barreira é a complexidade das mensagens, pois uma mensagem simples é mais fácil de compreender que uma complexa, então cabe ao gestor facilitar a transmissão das mensagens. Os mecanismos pessoais de distorção também podem ser citados como barreiras, pois as pessoas também interferem na eficácia da transmissão das informações, onde pode ser citada a falta de atenção, avaliação precipitada e falta do vocabulário em comum. (LACOMBE, HEILBORN, 2003).

### **2.3.6 LIDERANÇA**

A Liderança se condiz no ato de gerenciar pessoas. Liderar uma organização requer conhecimento e entendimento, para que se possa identificar em cada pessoa, seus defeitos e qualidades. É importante que um líder tenha noção que pessoas são diferentes de pessoas, cada um tem uma personalidade única, e está pode ser diferente conforme o momento da vida. (PEREIRA, 2008).

Para Certo (2003, p.315) “Liderança é o processo de direcionar o comportamento dos outros para a realização de algum objetivo”.

Para Chiavenato (2004, p. 13 e 14) “Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos”.

O ato de liderar com eficiência é o que se espera de um gerente, chefe ou supervisor, que é a delegação de tarefas, promovendo a produção com envolvimento e aproveitamento por meio da criatividade, buscando o bem estar de todos os indivíduos envolvidos e da organização. (RIBEIRO, 2003).

#### **2.3.6.1 Abordagem dos Estilos de Liderança**

Segundo Chiavenato (2004) e Ribeiro (2003), foi feito um estudo e os três modelos de liderança e o impacto que causou na organização.

Primeiramente, foi citado a Liderança Autocrática, que transmitia rigidez nas atitudes, formando uma tensão entre os envolvidos. Tornava os grupos

agressivos entre si e na ausência do líder, havia a expressar da revolta entre eles. (CHIAVENATO, 2004).

O segundo estilo de Liderança citado foi a Liberal, que oportuniza as pessoas a se sentirem a vontade. Com isso, as atividades exercidas foram intensas, a produção em si deixou a desejar. Foi verificado que em muitos momentos a produção eficaz foi interrompida por conversas pessoais. (CHIAVENATO, 2004).

O terceiro estilo foi a Liderança Democrática, que consiste em um líder mais influente. Houve um ritmo mais seguro, produção eficaz e todos agiram com responsabilidades, gerando um clima de satisfação. (CHIAVENATO, 2004).

Com esse resultado, entendeu-se que o modelo ideal é o Democrático, que instrui ao trabalho, se deixar o bem estar da equipe. (CHIAVENATO, 2004).

Também cita-se a Liderança Bidimensional que é a união dos dois estilos básicos, Autocrática e Democrática, onde o gestor uni os seguimentos a fim de atender as necessidades da organização e das pessoas. (MAXIMIANO, 2007).

## **2.4 MOTIVAÇÃO**

Entre os fatores que influenciam em um Clima Organizacional, cita-se a motivação. A motivação depende da importância que cada indivíduo conferi a atividade que está exercendo. Sendo assim a motivação atualmente em categoria específica no meio empresarial é algo visto como essencial, pois ninguém pode motivar ninguém, a não ser si próprio com o significado que se dá. (BERGAMINI, 1997).

Para Certo (2003, p.345) "Motivação é um conjunto psicológico de motivos e causas que faz com que o indivíduo se porte de modo que assegure a realização de alguma meta [...]".

É importante que o indivíduo esteja motivado dentro de uma organização, pois assim, está sentirá o retorno, afinal um colaborador motivado, se dedica em fazer o seu melhor trabalho, a fim de contribuir com o sucesso da empresa. (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Chiavenato (2004, p. 63) "[...] motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico".

Ao se falar de necessidade, logo cita-se a motivação, pois nada mais é, que a busca a alcançar a determinado objetivo. (BERGAMINI,1997). “O objetivo motivacional, então, perseguido a cada momento particular e a direção da busca será prioritariamente determinada por um fator interno e individual”. (BERGAMINI, 1997, p.92).

De acordo com Bergamini (1997, p.82):

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo [...]. Isso propõe que as pessoas façam as coisas como querem e quando querem. Com relação a motivação , elas tem, na maioria das vezes, liberdade e autonomia própria.

Com isso, compreende-se que a motivação é algo que brota do interior de cada pessoa, pois elas seguem uma orientação quando esta está diretamente ligada com um desejo dela mesma. (BERGAMINI, 1997).

#### **2.4.1 Teorias sobre Motivação**

A motivação é um fator do individuo que deve ser trabalhado em benefício do trabalho e do individuo em si. (RIBEIRO, 2003).

Será apresentado algumas teorias de caráter motivacional.

#### **2.4.2 Hierarquia de Necessidades de Maslow**

Abraham Maslow desenvolveu uma teoria em que organiza as necessidades humanas conforme uma pirâmide, seguindo uma hierarquia de importância em uma organização, conforme figura abaixo. (CHIAVENATO, 2002).



**Quadro 2:** Pirâmide de necessidades de Maslow

**Fonte:** Ribeiro (2003, p.80)

Conforme a tabela, o topo consiste na Necessidade da auto-realização, que visam o desenvolvimento pessoal dentro da organização que trabalha como cursos, férias. (RIBEIRO, 2003).

Abaixo do topo, sendo o segundo na pirâmide, encontra-se as Necessidades de estima, que é a busca pelo respeito, aprovação social, ligado diretamente a auto-avaliação do próprio indivíduo. (RIBEIRO, 2003).

O terceiro item na pirâmide de Maslow é as Necessidades Sociais, que surgem quando os dois primeiros se encontram satisfeitos. O indivíduo busca a amizade do grupo, o destaque perante algum ato, participação nas decisões e conversas. (RIBEIRO, 2003).

O quarto item se trata das Necessidades de segurança, que é o desejo de se manter protegido contra ameaças, pois é importante para as pessoas se sentirem seguros na organização e com a organização. No momento que essa segurança gerar incertezas, o mesmo poderá desenvolver um sentimento de insegurança. (RIBEIRO, 2003).

Necessidades fisiológicas, sendo o nível mais baixo da pirâmide, está ligada diretamente a sobrevivência da pessoa. Para isso, pode ser citado a alimentação, repouso e descanso. (RIBEIRO, 2003).

Com essa teoria, é mostrado que as pessoas precisam de algo que motive seu comportamento.

### **2.4.3 A Teoria X e a Teoria Y de McGregor**

Tendo MCGregor, como criador das Teorias X e Y, o mesmo afirmava que os gestores eram influenciados pelo comportamento humano . (RIBEIRO, 2003).

Os gerentes motivam os funcionários por meio de abordagens, criando essas teorias, onde a teoria X sugeria que os gerentes devem controlar e ameaçar e a teoria Y, se firmava que todo individuo é capaz de responsabilizar por suas atividades. (MONTANA E CHARNOV, 2003).

Com a Teoria X, o ser humano buscava o trabalho, apenas para receber recompensas salariais e não por satisfação pessoal. Não assume riscos e normalmente não busca os mesmos objetivos da organização. Com essa visão, a Teoria X instrui uma forma mais rígida de gerenciar pessoas, buscando o controle, a fim de ter controle na organização. A forma mais utilizada para punir ou recompensar o ser humano é através de remuneração, pois as pessoas são motivadas pelo meio econômico. (RIBEIRO, 2003).

Esta Teoria prega que as pessoas sejam fieis aos objetivos da empresa e não aos pessoais, sendo que é visto que o essencial é os objetivos da empresa. (RIBEIRO, 2003).

Ao contrário, a Teoria Y prega que o ser humano faz o trabalho com satisfação, quando houver resistência negativa perante algum acontecimento, isso é devido a más experiências em outras organizações. As pessoas aprovam ter autocontrole sob suas atitudes sem necessidade constante de supervisão. (RIBEIRO, 2003).

Todas as pessoas nascem munidas de alguns traços, motivação, potencial e capacidade de assumir responsabilidades, para que essas características sejam desenvolvidas, é necessário que as organizações dispõe oportunidades de modelagem desses traços. (RIBEIRO, 2003).

### **2.4.4 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

Está teoria foi criada por Frederick Herzberg, buscando a motivação no trabalho. É composta por fatores internos e fatores externos. (RIBEIRO, 2003).

**Fatores Internos:** também são chamados de fatores motivacionais. É ligado ao comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho, sendo refletida como responsabilidade com seus afazeres, conhecimento no que exerce e realização. As pessoas não têm total controle sobre esses fatores, pois normalmente são delegadas pela organização. (RIBEIRO, 2003).

**Fatores Externos:** também são chamados de fatores higiênicos. Consiste nos benefícios proporcionados as pessoas no meio organizacional, citando o salário, condições de trabalho. Como os Fatores Internos, esse também não é de controle total das pessoas, também são delegados pela organização. (RIBEIRO, 2003).

Os fatores Internos são responsáveis pela satisfação das pessoas dentro do seu ambiente de trabalho e os Fatores Externos são responsáveis pela insatisfação, propondo a substituição das atividades mais simples, por atividades mais detalhadas, pois assim, será trabalhado o profissionalismo das pessoas, como meio de motivá-las. (RIBEIRO, 2003).

## **2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional é o nome dado a qualidade do ambiente interno de uma organização, e está diretamente ligada a motivação de seus membros. (CHIAVENATO, 2002).

### **2.5.1 Conceito de Clima Organizacional**

O Clima Organizacional está diretamente relacionado com o comportamento das pessoas em relação ao ambiente em que estão situadas Luz (2003). Também está relacionado, segundo Dias (2003) com o grau de satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes de uma organização. É a qualidade entre os membros de uma organização, sendo este que influencia no comportamento dos mesmos. Indica a satisfação dos pertencentes, influenciando no ambiente de trabalho. (CHIAVENATO, 2004).

Citam-se três palavras importantes no conceito de Clima Organizacional, sendo elas Satisfação, Percepção e Cultura. A palavra Satisfação, pois o conceito de Clima Organizacional se direciona direta ou indiretamente ao grau de satisfação dos

colaboradores. A Percepção se refere ao que o colaborador percebe da empresa, se ele a vê de forma positiva, o clima tende a ser positivo, ao contrário o clima sofre mudanças negativas e a Cultura, pois cultura e clima, muitos a tratam como eventos parecidos, fazendo sempre serem citadas juntas. (LUZ, 2003).

Na busca incansável pelo aumento de produtividade, as empresas muitas vezes substituem o trabalho humano pelo das máquinas que em algumas vezes se tornam mais viáveis financeiramente, fazendo assim com que as pessoas sejam demitidas. (LUZ, 2003).

O Clima Organizacional tem a finalidade de identificar qual a imagem da organização na visão do colaborador, se está supre as necessidades de cada um, permitindo a análise do grau com o potencial de melhoria e incentivo a organização e seus colaboradores. (ASSIS, 2005).

### **2.5.2 Cultura Organizacional**

Estudos sobre a Cultura Organizacional iniciaram principalmente nos anos 80 e 90, com o intuito de compreender melhor o comportamento de uma organização, para assim elaborar soluções que visem diminuir os problemas e aumentar a produtividade, citando também o Clima Organizacional. (DIAS, 2003). “É um conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum”. (DIAS, 2003, p.41).

A Cultura Organizacional reflete a maneira que cada organização lida com seu ambiente, sendo este satisfatório ou insatisfatório. Ela não é algo evidente, ela não é observada em si mesmo e sim através de seus efeitos e resultado natural. (CHIAVENATO, 2004).

Conforme Luz (2003, p.14):

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro de uma organização. Ela impacta o cotidiano da organização: punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

Com isso, a Cultura Organizacional de uma empresa, determina o que deve ser seguido e o que deve ser evitado. Citando também que a cultura de uma organização varia muito dependendo da sociedade em que esta inserida. (LUZ, 2003).



A Cultura Organizacional possui diversas funções, ela delega limites, distinguindo-se de outras organizações, incentiva a preocupação do indivíduo pertencente a organização a não se empenhar apenas em seus interesses individuais e também zela para manter a organização unida. (DIAS, 2003).

A Cultura Organizacional possui regras que se adequam ao longo do tempo e modificam o comportamento dos indivíduos nas organizações. Citando algumas mais importantes (DIAS, 2003).

- Transmissão de um sentimento de identidade aos membros da organização.
- Tornar mais fácil as pessoas assumirem um compromisso com algo maior do que a si mesmas.
- Contribuir para fortalecer a estabilidade do sistema social como um todo e, por último.
- Oferecer um conjunto de normas reconhecidas e aceitas por todos, e que permitirão as Tomadas de decisões. (DIAS, 2003, p.43).

Para Dias (2003, p.42). “A Cultura Organizacional tem grande importância em uma organização, pois é ela que a mantém unida, afinal é através dela que é expresso os valores, crenças que são compartilhados entre os membros de uma organização”.

### **2.5.3 Elementos relacionados ao Clima Organizacional**

No meio organizacional, existe diversos elementos que interferem no Clima Organizacional. Eles refletem diretamente nas atitudes das pessoas que compõe a estrutura organizacional, sendo que esses afetam a eficácia da organização.

### **2.5.4 Qualidade de Vida no Trabalho**

Com a globalização, as organizações, cada vez mais correm em busca da satisfação e qualidade. Para isso, as organizações devem se manter sempre atualizadas das inovações, sendo tecnológicas e competitivas, para poderem se manter no mercado. (MELLO, 2011).

Segundo Mello (2011, p.1)

O enfoque da importância da tecnologia da Qualidade de Vida no Trabalho é fundamental no processo de motivação das pessoas dentro das organizações. Terão mais chances de sobreviver às empresas que estiverem voltadas a atender aos anseios, às expectativas e aos objetivos dos funcionários, compatibilizando-os com o alcance de resultados favoráveis para estas.

A Qualidade de Vida no Trabalho, não abrange apenas situações ligadas as pessoas, mas também ao ambiente que realizam seus trabalhos. Os planos de carreira, avaliações de desempenho e potencial profissional, sistemas de recompensas, entre outros, firmam que não é possível implantar um programa de qualidade, sem que as pessoas que formam a organização estejam motivadas a realizar suas tarefas. (MELLO, 2011).

Em uma organização, para se garantir qualidade total, sendo desde o ambiente até os produtos, sendo necessária coerência em todos os sentidos. As pessoas querem sentir que suas opiniões também são importantes, que suas sugestões faz a organização, de alguma forma se incorporar, trazendo sucesso e competitividade. (JUBILATO, 2009).

É essencial que as pessoas estejam satisfeitas dentro de seu ambiente de trabalho, por isso é necessário que seja visto as necessidades do bem estar dos funcionários, para assim, automaticamente, se refletir na qualidade dos produtos aos clientes. (MELLO, 2011).

### **2.5.5 Trabalho em Equipe**

Um item relevante em uma organização é acreditar na desenvoltura do trabalho em equipe. Um grupo de pessoas, interligados em um único objetivo, faz com que este seja alcançado com mais agilidade e qualidade, fazendo que ultrapassem desafios por meio da motivação. (ANNA, 2010).

Muitas organizações, no que se refere a trabalho em equipe se limitam na insegurança, medo, risco de inovar e fracassar, unindo tudo isso se resume em desânimo. Deve-se lutar contra isso, tornando as equipes de trabalho cooperantes entre si no alcance do pretendido. Com isso, ela segue uma linha de confiança uns nos outros. (ANNA, 2010).

Para Certo (2003, p.384) “[...] As equipes eficazes são aquelas que chegam a idéias inovadoras, cumprem suas metas e se adaptam a mudanças, quando necessário”.

As equipes possuem formas diferentes de agir. Pode-se citar três tipos de equipes. As Equipes de Solução de Problemas, que é um grupo formado para eliminar problemas específicos. É formado para analisar, discutir e propor meios para melhorar a eficácia das fases de processo da organização. O outro tipo de equipe é a Equipe Autogerencial, que planeja, organiza e controla a sua própria forma de trabalhar, sem intervenção da gerência. Por fim, temos a Equipe Interfuncional, que é composta por todos os setores, sendo representada por um indivíduo cada. E tem conhecimento de toda a organização. (CERTO, 2003).

### **2.5.6 Produtividade**

Atualmente, a palavra ‘produtividade’ é vista de várias formas diferentes, sendo em comum o interesse em melhorar o rendimento e eficiência no trabalho. (CARVALHO; SERAFIM, 1995).

A insatisfação de um membro de uma organização influencia diretamente na produtividade.

Segundo Assis (2005, p.129).

Medições ligadas a satisfação dos empregados – e dos demais colaboradores que integram a força de trabalho de uma Organização – auxiliam na compreensão do grau de satisfação e integração do capital humano, ou do estado de prontidão desse capital em relação a Organização[...].

O agente humano é decisivo para incentivar a produtividade, sendo mais que um processo e sim um desejo que novas técnicas e métodos sejam aplicados, para cada vez mais, seu trabalho ser elogiado, elevando o auto-estima, e refletindo no interesse de procurar mais conhecimentos no que exerce. (CARVALHO; SERAFIM, 1995).

Segundo Carvalho; Serafim (1995, p.161) “A produtividade do trabalho pode ser identificada como sendo o processo contínuo que procura obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço”.

### **2.5.7 Remuneração e Benefícios**

Existem várias formas e definições para o termo salário. Cita-se salário

nominal, efetivo, complessivo, profissional, relativo e absoluto. O salário nominal é o que consta no registro de admissão, podendo ser expresso em dia, hora, semana ou mês. Salário efetivo, é o que efetivamente o colaborador recebe, considerando os descontos de obrigações legais. Salário complessivo, é o que é recebido além do seu salário fixo, como horas extras. Salário profissional é o que pago especificamente a algumas profissões perante a lei. Salário relativo é o que compara salários de empresa com empresa e salário absoluto é o que o funcionário recebe como valor líquido, com todos os descontos. (MARRAS, 2004).

A remuneração deve ser designada perante o cargo exercido, pois a administração de salários repercute em todos os setores, desta forma, motiva o colaborador. (CHIAVENATO, 2004).

Conforme Chiavenato (2004, p.302), “[...] pode-se definir Administração de Salários como um conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários eqüitativas e justas na organização”.

Dentro do programa de remuneração, cita-se também a Remuneração Estratégica, é uma forma de premiar e por sua vez motivar, os funcionários que se destaquem dos demais em determinado período, considerando que isso influencie diretamente nos resultados esperados pela organização. (MARRAS, 2004).

Este programa de Remuneração Estratégica dificilmente funcionará em uma organização que domine o tratamento rígido nas tomadas de decisões e que os colaboradores não tenham autonomia nas próprias ações. (MARRAS, 2004).

Para Marras (2002, p. 171):

[...], o ambiente organizacional que aguarda um sistema de remuneração estratégica é muito mais desenhado para uma gestão da empresa inovativa, onde, a partir do acionista, haja um convencimento de que o homem é realmente o fator diferenciador na expectativa de atingir os objetivos maiores da empresa. Sem essas premissas e valores culturais, verdadeiramente enraizados está fadado ao insucesso.

Dentro da Remuneração Estratégica, cita-se seis tipos, sendo Remuneração por Habilidade, que consiste em recompensar os avanços dos funcionários, visando os habilidades adquiridas, fixadas como metas. Com o avanço de habilidades, respectivamente, é bonificado com aumento na remuneração. (MARRAS, 2004).

Outro tipo de remuneração é a Remuneração pela Competência, que é aplicada mais precisamente em cargos de liderança. Remuneração Acionária é aplicada em níveis estratégicos da organização, sendo gerentes, presidentes,

remunerando resultados alcançados em ações, tornando os executivos sócios, mais comprometidos com os negócios e assim, gerando mais lucros. (MARRAS, 2004).

Cita-se, como outro tipo de Remuneração Estratégica, a Distribuição de Ganhos, que ao contrário da anterior, é aplicada em cargos inferiores da pirâmide organizacional, que é desenvolver programas de gratificações a metas atingidas na produção e promover um vínculo entre o topo e o piso da pirâmide, fazendo que todos interagem e busquem maior sucesso na organização. (MARRAS, 2004).

Também é citado, dentro dos tipos de Remuneração Estratégica, o modelo de Participação de Lucros, que se trata de contemplar todos os funcionários, visando os dados de lucratividade em determinado tempo. Por fim, Remuneração por Resultados, que é a pratica mais utilizada nas organizações, na qual, ela incentiva seus funcionários a produzir mais e com mais qualidade. Ela estabelece metas e quem as conseguir é bonificado financeiramente. (MARRAS, 2004).

### **2.5.8 Recrutamento e Seleção**

Defini-se como um ato inicial para o preenchimento de determinada vaga de trabalho. Tem função de delimitar o número de candidatos, divulgando o que é esperado do candidato para a vaga em questão. (CERTO, 2003).

O Recrutamento e a Seleção devem ser entendidos como fases complementares de um mesmo processo, pois o recrutamento tem o intuito de divulgar a carência de determinada vaga e a seleção é o que complementa o recrutamento, pois é ela que seleciona, filtra e decide quem vai compor a necessidade. (CHIAVENATO, 2002).

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro de uma organização que necessita. (CHIAVENATO, 2004, p.165).

Para Gil (2001), recrutamento tem função de atrair candidatos para ocupar determinada vaga. Para Marras (2004), é de suma importância que a organização especifique a função que o candidato irá preencher, pois desta forma não se corre o risco desta vaga ser preenchida por alguém que não supra as necessidades do cargo designado.

O objetivo do recrutamento é analisar as necessidades de profissionais

para a concretização de objetivos de uma organização, atraindo candidatos que serão avaliados e posteriormente selecionados para serem futuros colaboradores. É também uma atividade que se relaciona com o ambiente externo, ou seja, com o mercado. (CHIAVENATO, 2004).

As fases do Recrutamento são analisadas perante a necessidade que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado de RH tem a oferecer e quais as técnicas de recrutamento que deverão ser aplicadas. (CHIAVENATO, 2004).

O Recrutamento pode ser denominado interno e externo. É denominado Recrutamento Externo quando compreende pessoas disponíveis de outras empresas, ou, seja do meio externo da organização e Recrutamento Interno, quando aborda unicamente candidatos da própria empresa, causando o processamento interno de recursos humanos. (CHIAVENATO, 2004).

### **2.5.9 Comportamento**

Os estudos sobre o comportamento das pessoas em diversos meios são constantes. Na área de Recursos Humanos, é fundamentos que o profissional tenha conhecimento nos fatores que influenciam o comportamento do ser humano. (FRANCISCO, 2010).

Segundo Medeiros (2007, p.2), “Administrar comportamento humano implica governar aquilo que as pessoas fazem como participantes das organizações, sendo que, é justamente por meio das ações que é possível formular e atingir objetivos organizacionais”.

Quanto ao impacto do comportamento humano nas organizações, é muito significativo. Quando acontece uma série de mau comportamento, isso afeta diretamente na estrutura organizacional. Do contrário, quando se desenvolve uma valorização das pessoas, isso acarreta em bens para a organização, como o fortalecimento de parceria, qualidade nos produtos, promovendo realização profissional. (FRANCISCO, 2010).

## 2.6 IMPORTÂNCIA DE UMA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de Clima Organizacional, permite que o funcionário expresse suas idéias em relação a empresa que trabalha. Sendo em forma de questionário a mais utilizada. Está possui várias vantagens, como a aplicação mesmo quando as pessoas não estão em um mesmo espaço e sim espalhadas geograficamente, possui um custo baixo, para quem responde, pode expressar com sinceridade, pois na grande maioria, preservam o anonimato. (LUZ, 2003).

Para Mello (2010, p.1):

Pesquisas sobre níveis de satisfação no ambiente de trabalho são importantes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e das organizações, pois através do conhecimento das aspirações, dos desejos e das necessidades dos funcionários, medidas poderão ser adotadas, de modo que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais e atender as expectativas dos indivíduos no trabalho.

As pessoas são primordiais para o sucesso de uma organização e hoje, um dos grandes desafios das empresas é a assegurar um ambiente satisfatório. (CORRÊA, 2009).

Conforme Corrêa (2009) com a pesquisa organizacional, é possível avaliar a satisfação dos indivíduos por um período, tendo as principais contribuições como:

- O comportamento das pessoas, não é apenas ligado a comunicação interna de uma organização, consiste em uma Cultura Organizacional, sendo uma pesquisa de Clima Organizacional a melhor alternativa para se identificar os problemas mais urgentes e buscar alternativas para a resolução. (CORRÊA, 2009).

- Incentivar o crescimento e desenvolvimento profissional, pois uma organização deve, além de se preocupar com o os próprios resultados, se preocupar com os resultados individuais de cada colaborador. A pesquisa organizacional permite que a empresa tenha conhecimento do que é valorizado dentro de uma organização pelos seus colaboradores. (CORRÊA, 2009).

- Incentivar a integração de diversas áreas, fazendo com que ocorra o crescimento não só individual e também o coletivo entre os colaboradores de uma organização. (CORRÊA, 2009).

- Melhorar a comunicação entre os indivíduos, permitindo a maior troca de informações entre várias pessoas e de várias áreas da empresa. (CORRÊA, 2009).

- Identificar as necessidades de melhoria em relação a treinamento, com o intuito de capacitar as pessoas para exercerem com mais atributos o seu cargo. (CORRÊA, 2009).

- Dar importância notória aos colaboradores, mostrando que eles tem tanta importância quanto um cliente, afinal, são eles os responsáveis pelos resultados do sucesso de da empresa, sendo que, uma pesquisa de clima organizacional, demonstrando o quão a empresa dá importância as suas necessidades. (CORRÊA, 2009).

- Priorizar a lista de necessidades, dando preferência as que possuem uma certa urgência a partir da pesquisa de clima organizacional. (CORRÊA, 2009).

- Controlar os dados obtidos com a pesquisa de Clima Organizacional, verificando a evolução individual de cada item e permitir que a organização tome as medidas necessárias. (CORRÊA, 2009).

Com isso, a pesquisa de Clima Organizacional, deve ser vista como item indispensável dentro de uma organização, pois ela avalia a satisfação do colaborador em relação a organização e suas regras. Contribuindo assim, com a qualidade dos produtos e serviços que a mesma presta. (CORRÊA, 2009).

É necessário que aconteça nas organizações, o entendimento por parte dos administradores, a importância da análise do Clima Organizacional. Vale citar que é um procedimento que se utiliza por um determinado tempo, mas que pode gerar diversos benefícios a organização que for implantada, gerando bem estar para com as demais pessoas, qualidade na produção, eficácia nas decisões, permitindo o crescimento. (MELLO, 2008).



### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 TIPOS DE PESQUISA**

##### **3.1.1 Pesquisa Bibliográfica**

Para se dar o embasamento teórico, este presente estudo, se utilizou de pesquisas bibliográficas, a fim de buscar em livros informações publicadas

Pesquisa bibliográfica é desenvolvida perante busca de material já produzido e publicado, tendo como vantagem a ampla variedade de idéias. (GIL, 1996)

Pesquisa bibliográfica para Barros; Lehfeld (1986, p.28) “[...] é a pesquisa exploratória que os alunos realizam para obter conhecimentos, procurando encontrar informações publicadas em livros e documentos (catálogos, folhetos, artigos, etc.)”.

##### **3.1.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo**

Nesta monografia, foi utilizada a pesquisa de campo, a qual contribuirá na coleta de informações, que permitiu a avaliação dos dados necessários, neste caso, o Clima Organizacional da Empresa Tornearia Mecânica Jasil, situada no município de Urussanga – SC.

A pesquisa de campo é o instrumento utilizado com o fim de identificar informações referentes a um problema que se queira identificar uma resposta. (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O pesquisador assume o papel de investigador, no caso de uma pesquisa de campo, avaliando os dados diretamente no local em que acontecem os problemas. (BARROS; LEHFELD, 1986).

#### **3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA**

A avaliação do Clima Organizacional é fator importante para o bom funcionamento de uma organização. Influência também no fator concorrência, pois, uma organização com um bom Clima Organizacional reflete diretamente na

qualidade de seus produtos.

Essa pesquisa teve uma abordagem quantitativa. Quantitativa, pois está permite quantificar opiniões, sendo que esses dados foram alcançados através da coleta de dados. (OLIVEIRA, 1999).

Neste caso, foi utilizado a abordagem quantitativa, pois permitirá a avaliação em números das opiniões dos indivíduos que serão entrevistados, para fim de identificar itens, sendo que poderão ser satisfatórios e insatisfatórios, da empresa em questão: Tornearia Mecânica Jasil, situada no município de Urussanga – SC.

### **3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

População é um grupo de pessoas, a qual se deseja realizar um estudo, a fim de identificar algum procedimento irregular que esteja prejudicando algo. (ROESCH; BECKER; MELLO, 1999).

Amostra, para Bruni (2007), é o estudo de uma parte da população, sendo que está representa um grupo de idéias diferentes.

Para a realização de uma pesquisa, é necessário que se delimite um número de pesquisados, tendo este como amostra, para assim garantir a maior eficácia do resultado da pesquisa. (GIL, 1996).

O universo da pesquisa trata de uma empresa de pequeno porte, possuindo uma população de 31 funcionários no total. Porém, optou-se que em uma amostra de 27 funcionários, sendo 2 vendedores externos, 2 encarregado de produção, 2 responsável pelo controle de produção, 3 vendas, 1 projetos, 3 administradores, 4 torneiros mecânicos, 8 mecânicos e 2 fresador.

### **3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Esta etapa é a parte da pesquisa que trata da coleta e informações que serão posteriormente analisadas, a fim de identificar os itens que se tem interesse. (ANDRADE, 2005).

Neste trabalho, foi utilizada para a coleta de dados, a forma de questionário, com perguntas fechadas. É uma forma de conseguir as opiniões referentes ao problema que se quer um estudo. (CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007).

A análise dos dados foi feita através do Microsoft Excel, sendo apresentado por meio de gráficos expressando os valores de resultado da pesquisa, tabela e análise escrita.

### **3.5 CARACTERIZAÇÕES DO AMBIENTE DA PESQUISA**

O ambiente da pesquisa foi a Tornearia Mecânica Jasil - empresa que a pesquisadora trabalha. É uma empresa do ramo metalúrgico, fundada em julho de 1991, que se localizava inicialmente no Bairro da Estação ocupando uma área de 70m<sup>2</sup> e destinava-se totalmente à manutenção de empresas cerâmicas da localidade. Hoje em seu novo endereço, na rua João Polidoro Bez Batti, Bairro Bel Recanto, no município de Urussanga – SC, agora ocupando uma área de 800 m<sup>2</sup>, trabalha com serviços de usinagem, sendo torno, fresa e plaina. Atua também com manutenção, fabricação e recondicionamento de peças.

Possui 31 funcionários, porém, foi utilizado apenas 27 funcionários como amostra da pesquisa.

## 4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

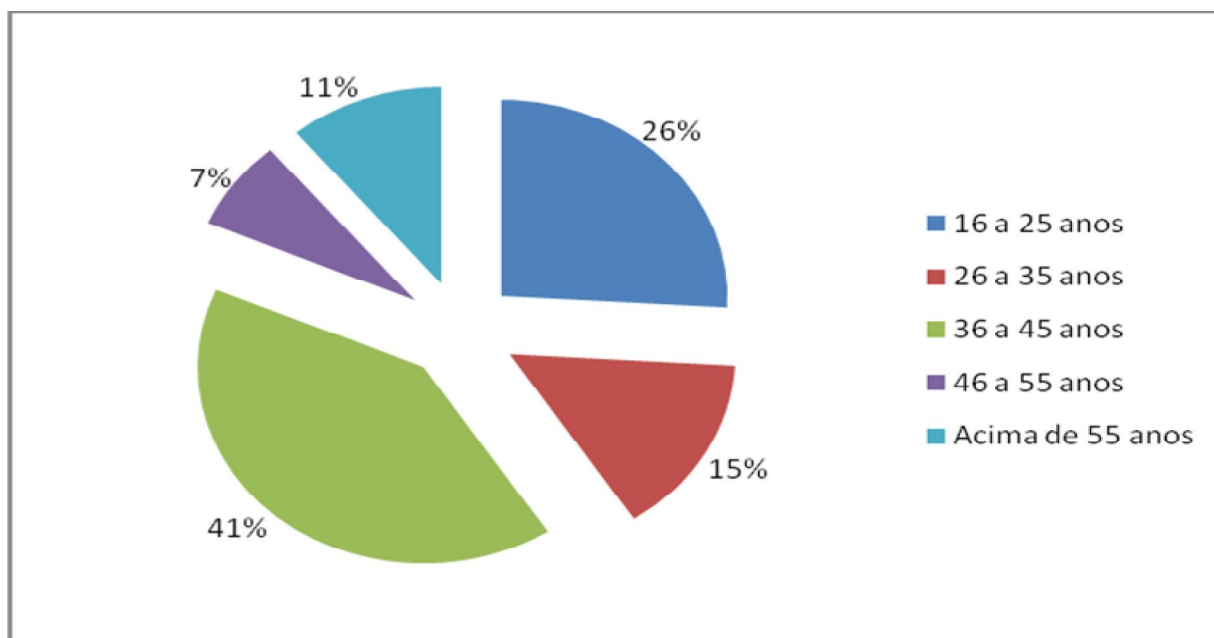
Será apresentado neste capítulo, os dados coletados na pesquisa aplicada com os funcionários da Tornearia Mecânica Jasil, localizada no município de Urussanga – SC.

### 4.1 Perfil do Entrevistado

**Tabela 1: Idade**

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
16 a 25 anos	7	26%
26 a 35 anos	4	15%
36 a 45 anos	11	41%
46 a 55 anos	2	7%
Acima de 55 anos	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa



**Figura 1: Idade**

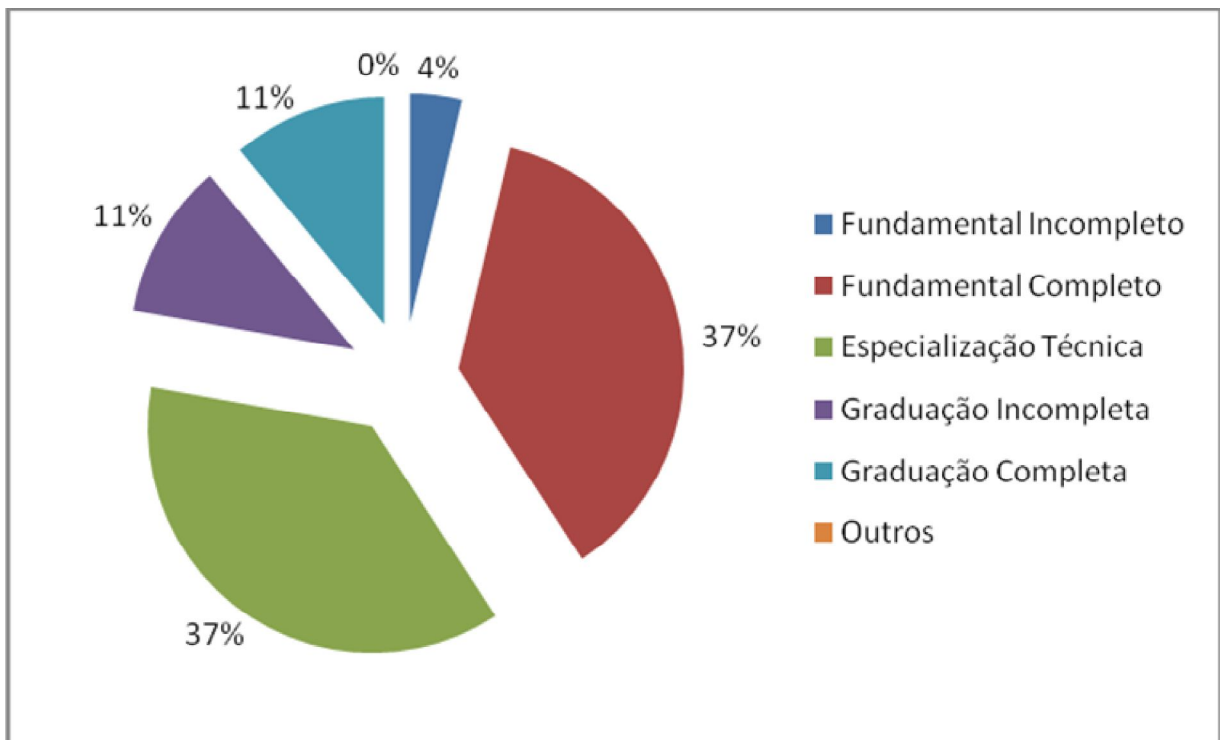
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a Idade dos pesquisados, podemos identificar que 26% possuem de 16 a 25 anos, 15% responderam que têm de 26 a 35 anos. As maiores dos entrevistados possuem 36 a 45 anos, sendo 41% do resultado. Apenas 7% possuem de 46 a 55 anos e 11% têm acima de 55 anos.

**Tabela 2:** Escolaridade

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Fundamental Incompleto	1	4%
Fundamental Completo	10	37%
Especialização Técnica	10	37%
Graduação Incompleta	3	11%
Graduação Completa	3	11%
Outros	0	0%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

**Figura 2:** Escolaridade

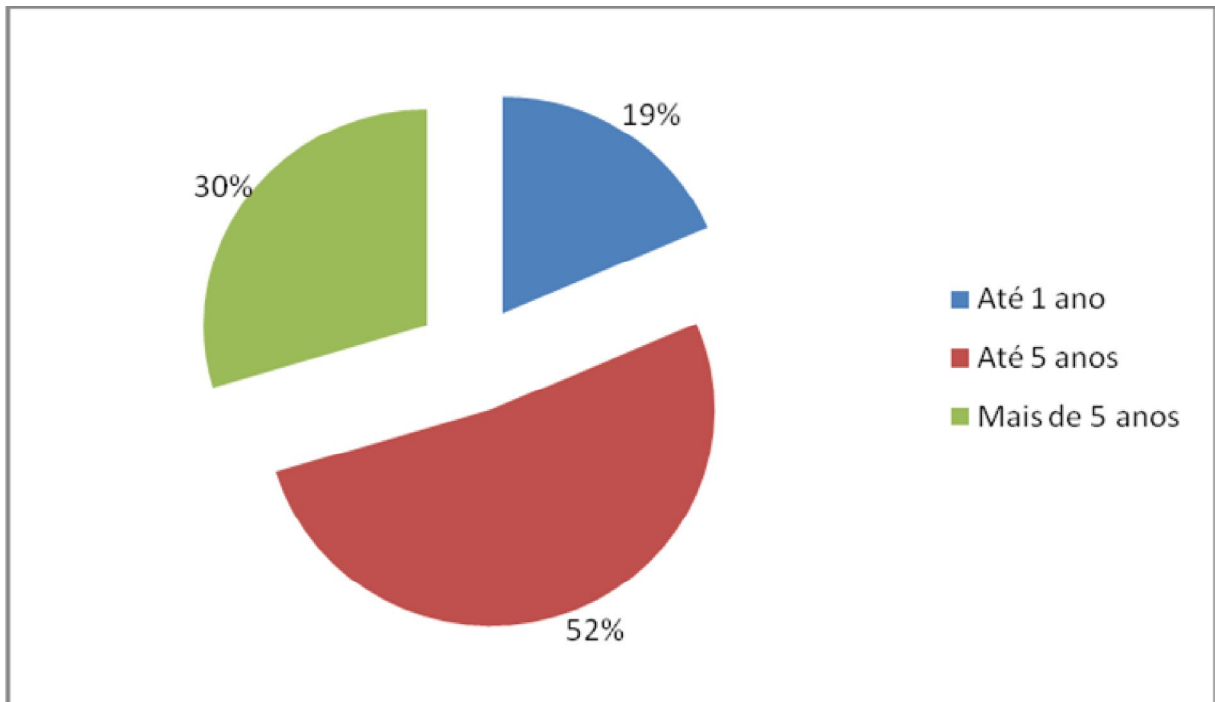
Fonte: Dados da pesquisa

Observando a tabela 2, pode-se dizer que 4% dos entrevistados possuem o ensino fundamental incompleto. Empatando, pesquisados que possuem ensino fundamental completo e os que possuem especialização técnica, possuem 37% cada um, sendo os itens que mais apresentaram pesquisados. Da mesma forma, os graduados e com graduações incompletas, mostraram 11% cada um.

**Tabela 3:** Tempo que trabalha na empresa

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Até 1 ano	5	19%
Até 5 anos	14	52%
Mais de 5 anos	8	30%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

**Figura 3:** Tempo que trabalha na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Observando a tabela e figura acima, constatamos que 19% dos entrevistados trabalham até 1 (um) ano na empresa. A maioria, representando 52% trabalham em até 5 (cinco) anos e o restante, com 30% do percentual total, trabalha a mais de 5 anos

#### **4.1.1 Análise do Perfil do Entrevistado.**

Conforme mostra a pesquisa, no indicador do Perfil dos Entrevistados, foi analisado que a maioria possui idade de 36 a 45 anos de idade, seguido, pelos que possuem de 16 a 25 anos. Isso mostra que existe um intervalo na faixa de idade dos funcionários.

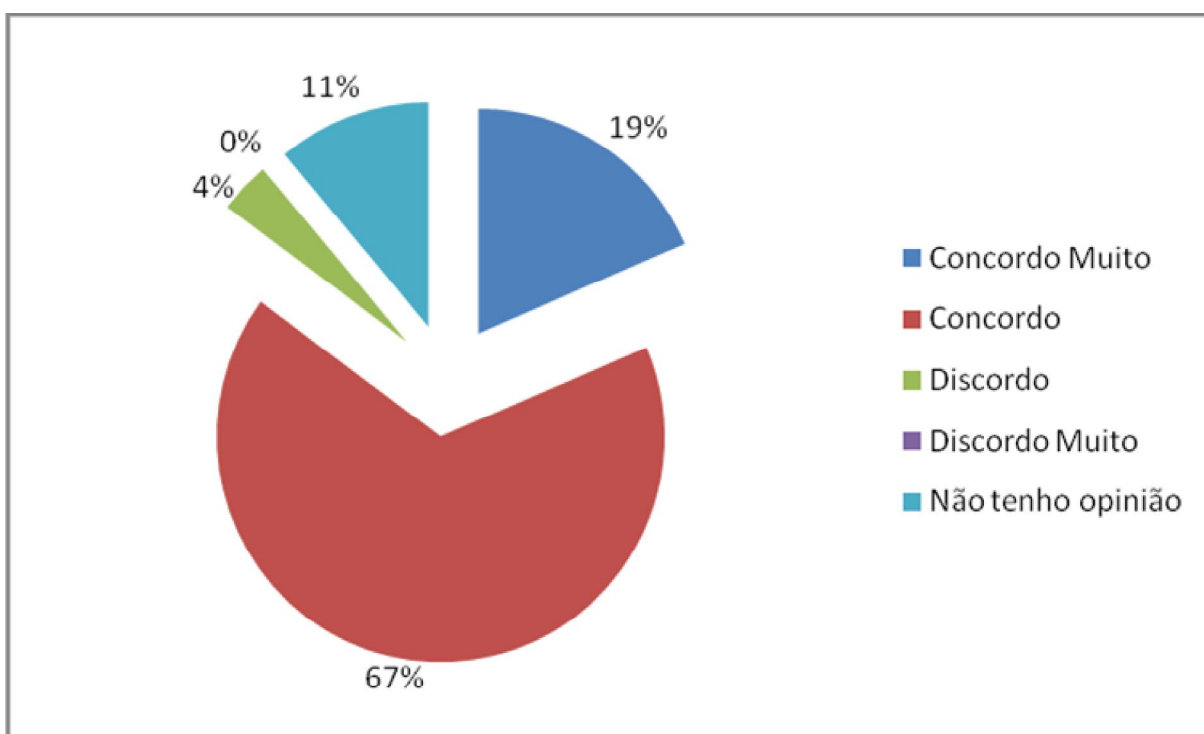
No quesito escolaridade, o ensino fundamental e a especialização técnica apresentaram um empate, demonstrando que poucos optaram por uma formação acadêmica. No que se refere ao tempo de permanência na empresa, percebe-se que a maioria trabalha a até 5 anos, seguido pelos que trabalham a mais de 5 anos e por fim, os que trabalham até 1 ano. Esse dado mostra que existe pouca rotatividade de pessoas, sendo um elemento positivo.

## 4.2 Autonomia

**Tabela 4:** Tenho liberdade para realizar o meu trabalho

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	5	19%
Concordo	18	67%
Discordo	1	4%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa



**Figura 4:** Tenho liberdade para realizar o meu trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

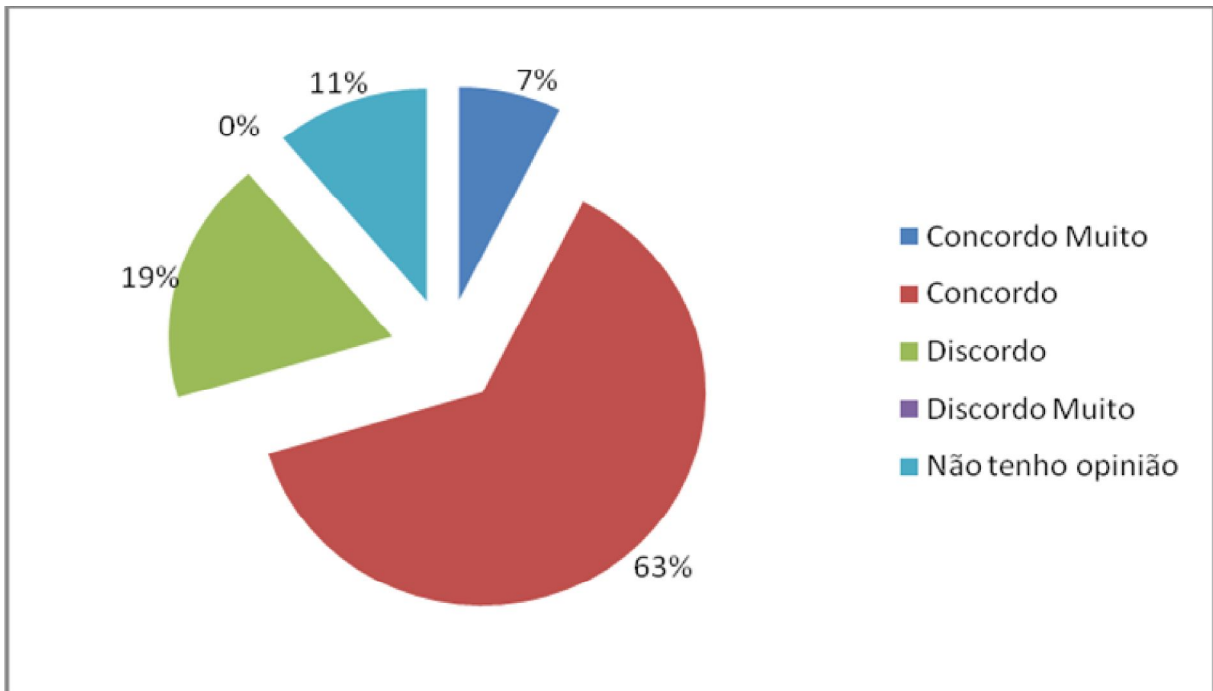
Conforme tabela e figura acima, percebe-se que 19% consideram que possui muita liberdade para exercer as suas atividades. A maioria, representando 67% dizem que apenas concordam, que possuem essa liberdade. Os que discordam, representam 4% e os que não têm opinião, mostram 11% dos entrevistados.



**Tabela 5:** Sou eu que organizo a minha rotina de trabalho de modo que seja mais viável para mim

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	2	7%
Concordo	17	63%
Discordo	5	19%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa



**Figura 5:** Sou eu que organizo a minha rotina de trabalho de modo que seja mais viável para mim

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados expostos na tabela e figura acima, os entrevistados que concordam muito, em relação a autonomia da organização da própria rotina de trabalho, representam apenas 7% dos pesquisados. Os que apenas concordam, mostram-se 63%, sendo a maioria. Os que discordam dessa afirmação representam 19% e os que não têm opinião, mostram o percentual de 11%.

#### **4.2.1 Análise da Autonomia**

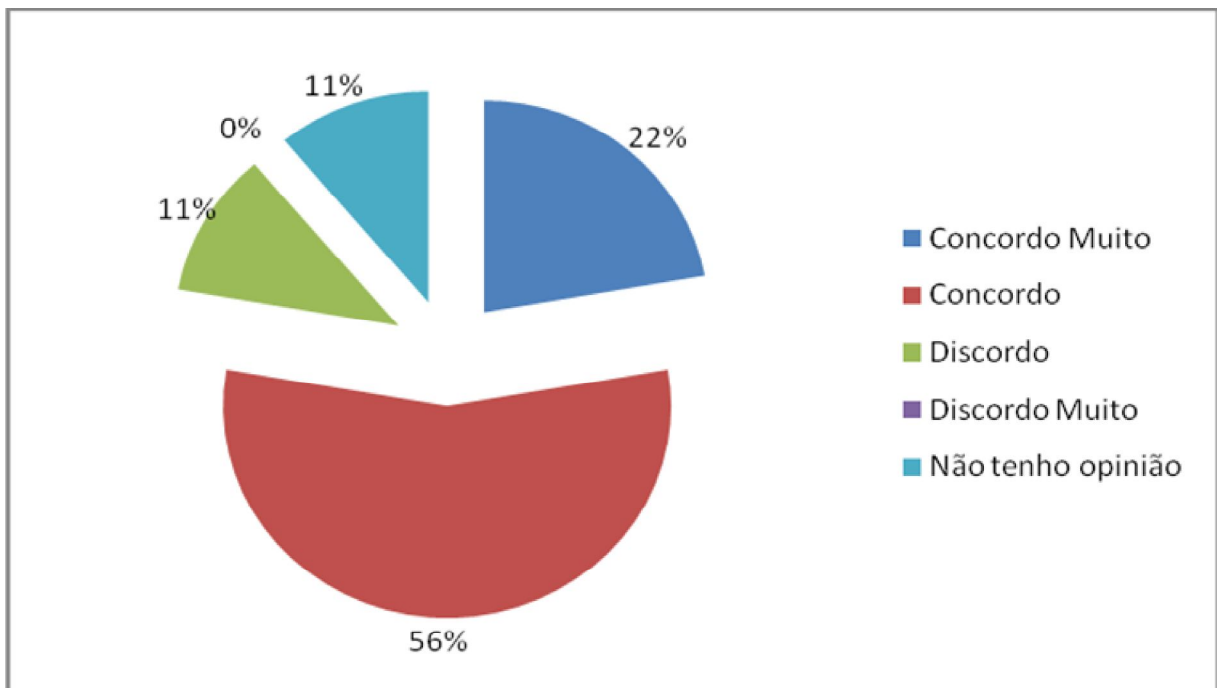
No indicador de Autonomia, ficou claro que as pessoas concordam que tem liberdade para realizar o seu trabalho e realiza de forma mais viável. Esse resultado mostra que a empresa confia na capacidade de seus funcionários de realizarem suas atividades. A maneira que vai ser realizado o trabalho fica a caráter do trabalhador. Esse dado impulsiona as pessoas a darem o melhor de si e fazerem da melhor forma, a fim de demonstrar empenho nas atividades.

### 4.3. Responsabilidade

**Tabela 6:** Tenho responsabilidades com as atividades que realizo

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	6	22%
Concordo	15	56%
Discordo	3	11%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa



**Figura 6:** Tenho responsabilidades com as atividades que realizo

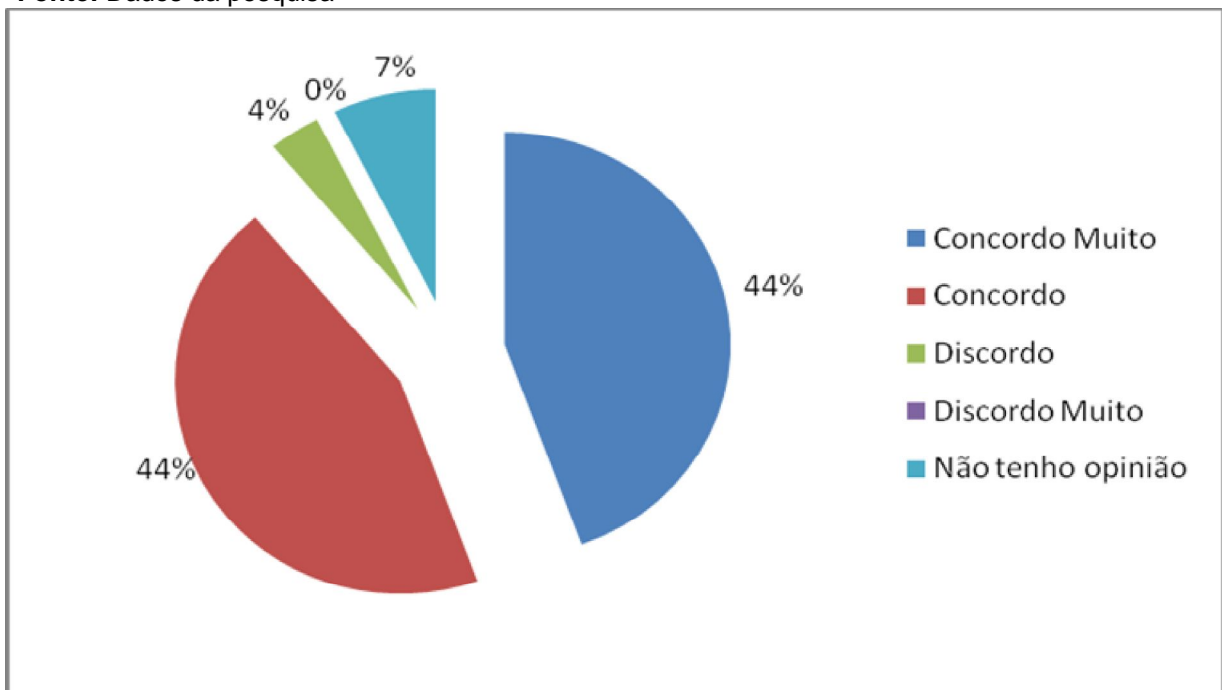
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a tabela e figura acima, 22% mostram que consideram que possuem muita responsabilidade com suas atividades. A maioria, com 56% dos entrevistados, consideram que apenas concordam com essa afirmação. Os que discordam, mostram 11% e os que não possuem opinião, também representam 11%.

**Tabela 7:** Me preocupo na melhoria das minhas atividades

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	12	44%
Concordo	12	44%
Discordo	1	4%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 7:** Me preocupo na melhoria das minhas atividades

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a preocupação da melhoria das próprias atividades dos entrevistados, podemos observar na tabela e figura acima, que 44% concordam muito que são preocupados. Se igualando aos que se preocupam muito, os que apenas concordam com isso, também representam 44%. Também percebeu-se que alguns não se preocupam e discordam dessa afirmação, mostrando-se 4% dos entrevistados e os que não deram sua opinião, representam 7% na pesquisa.

### **4.3.1 Análise da Variável de Responsabilidade**

Neste indicador, quando se questionou sobre a Responsabilidade sobre as atividades que deve realizar, a maioria respondeu que considera que possui responsabilidade.

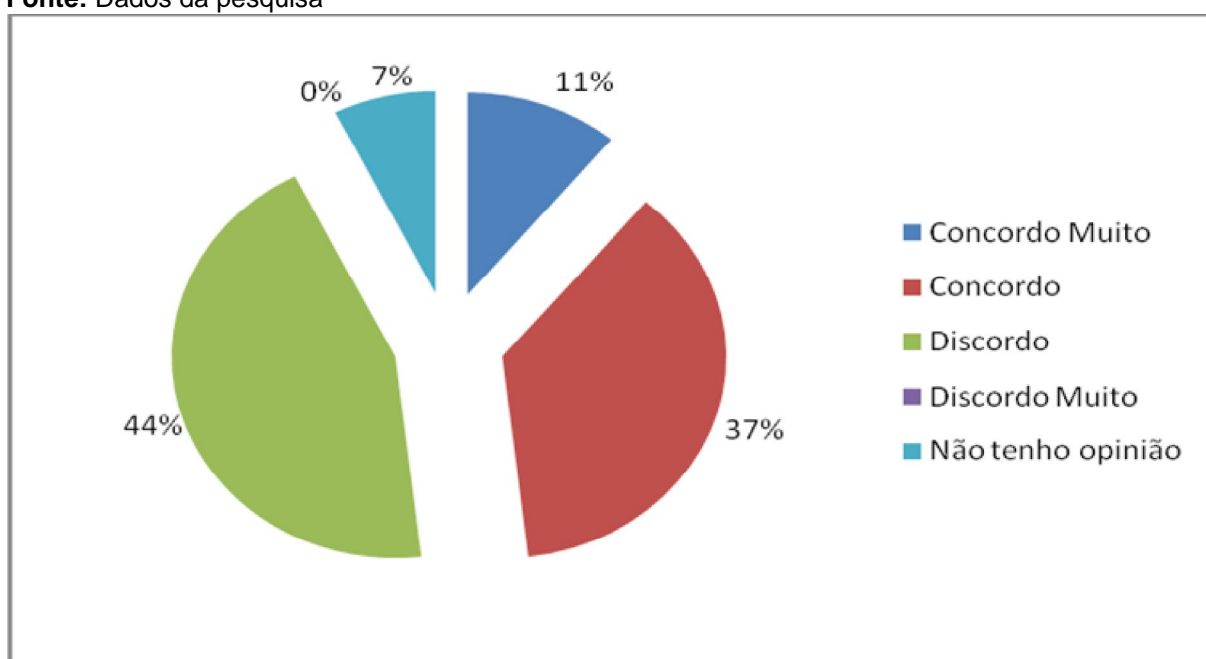
Ter responsabilidade com o próprio trabalho é apresentar interesse que a empresa cresça e que seus produtos sejam vistos com qualidade. Significa que os indivíduos são preocupados com o crescimento da empresa e que o interesse individual e a responsabilidade reflita diretamente no sucesso perante a sociedade.

#### 4.4 Comunicação

**Tabela 8:** As informações são transmitidas de forma clara a todos

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	3	11%
Concordo	10	37%
Discordo	12	44%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 8:** As informações são transmitidas de forma clara a todos

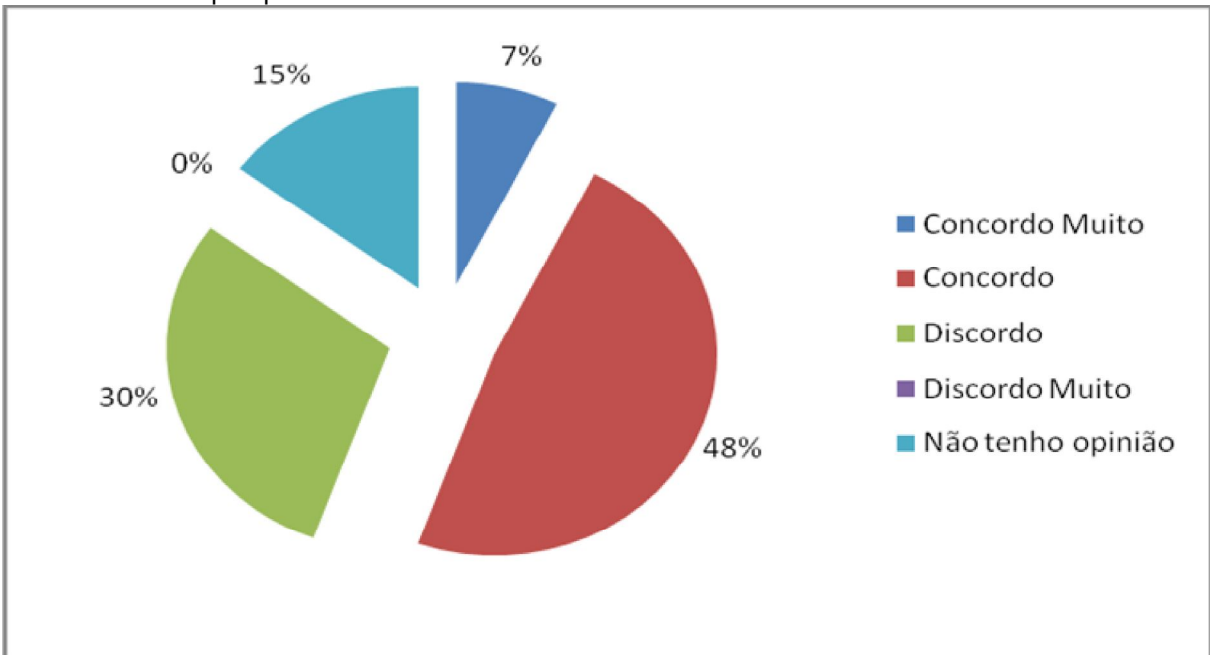
Fonte: Dados da pesquisa

Referente a clareza da transmissão das informações, 11% dizem que a mesma é transmitida de forma muito clara, 37% consideram que é apenas clara. A maioria, representando 44%, dizem que discordam dessa afirmação e 7% dizem que não tem opinião sobre isso.

**Tabela 9:** A comunicação empresa x funcionário funciona de forma viável

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	2	7%
Concordo	13	48%
Discordo	8	30%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	4	15%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 9:** A comunicação empresa x funcionário funciona de forma viável

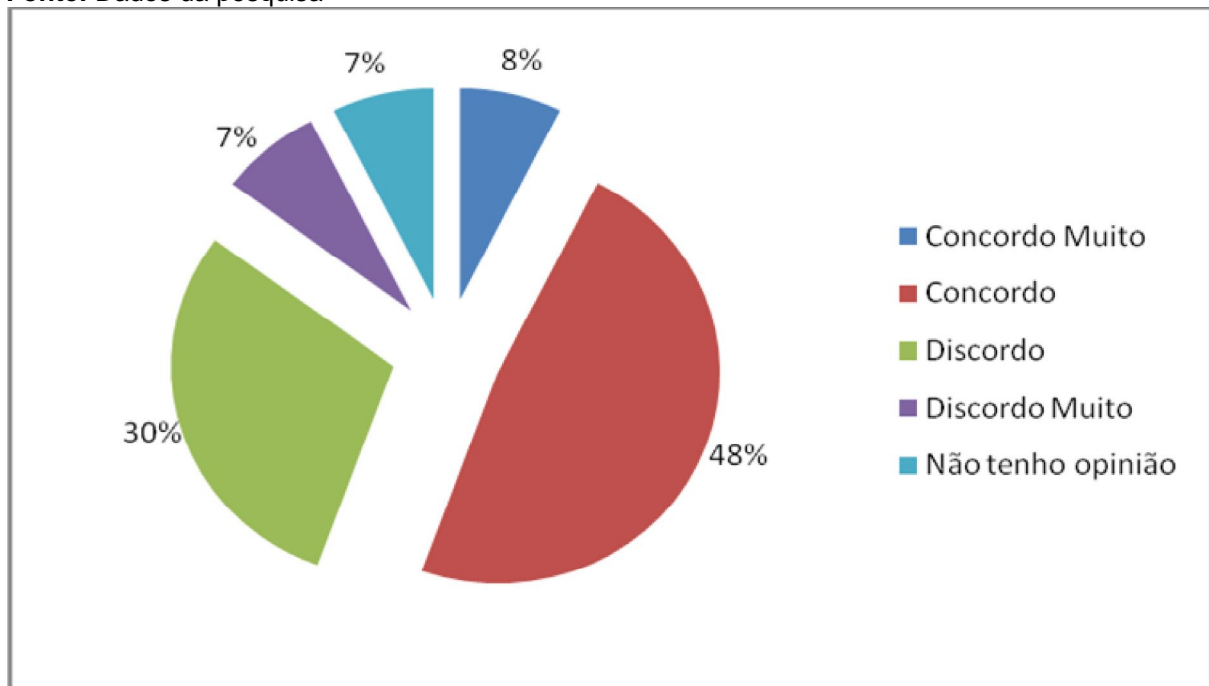
Fonte: Dados da pesquisa

Visualizando a tabela e figura acima, com relação a comunicação empresa e funcionário, podemos perceber que 7% dos entrevistados concordam muito que a mesma funciona de forma viável. A maioria, representando 48% diz que apenas concordam com essa afirmação. Já 30% dos entrevistados, dizem que discordam dessa afirmação e 15% não deram a sua opinião.

**Tabela 10:** Os objetivos e metas da empresa são transmitidos a todos como forma de incentivo para obtenção da mesma

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	2	7%
Concordo	13	48%
Discordo	8	30%
Discordo Muito	2	7%
Não tenho opinião	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 10:** Os objetivos e metas da empresa são transmitidos a todos como forma de incentivo para obtenção da mesma

Fonte: Dados da pesquisa

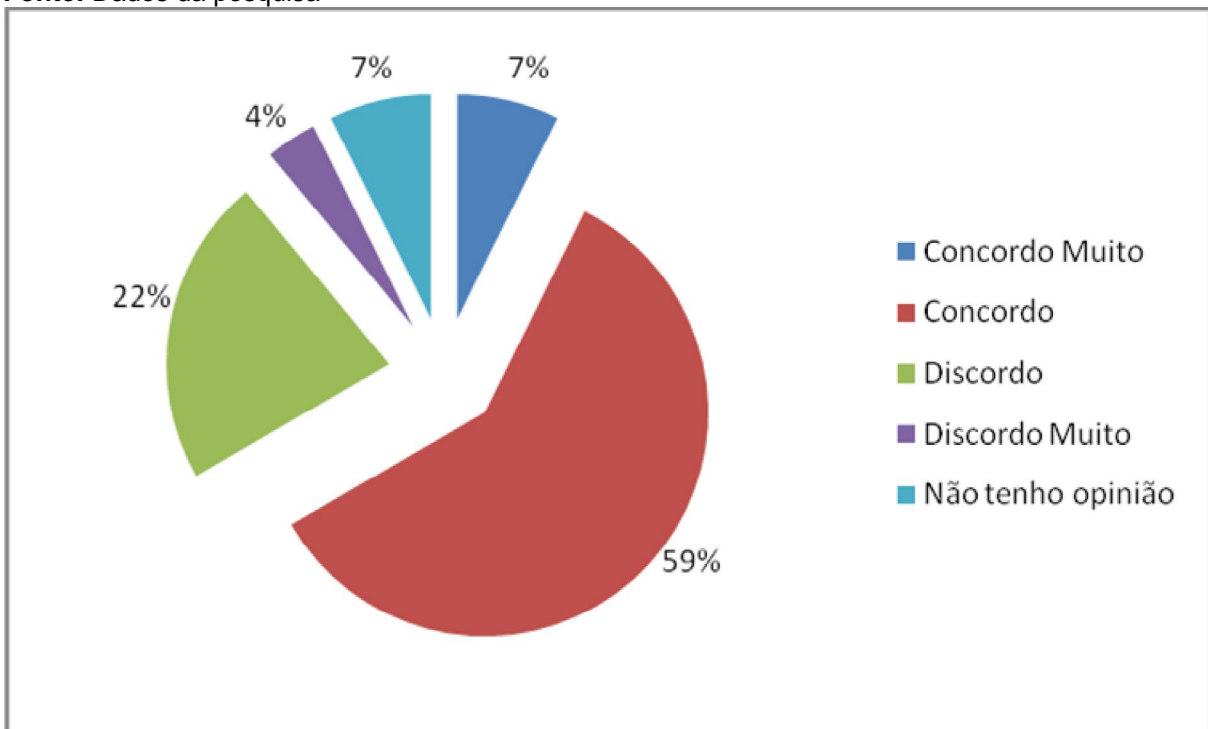
Com relação a clareza da transmissão das metas e objetivos mostradas na tabela e figura acima, 48% dizem que apenas concordam que são transmitidas a todos como forma de incentivo para a obtenção da mesma e 30% dizem que não concordam com isso. Empatando nas quantidades, citamos 7% para os que concordam muito, 7% discordam muito e também 7% não deram a sua opinião.



**Tabela 11:** A empresa aceita críticas, opiniões e contribuições dos funcionários

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	2	7%
Concordo	16	59%
Discordo	6	22%
Discordo Muito	1	4%
Não tenho opinião	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 11:** A empresa aceita críticas, opiniões e contribuições dos funcionários

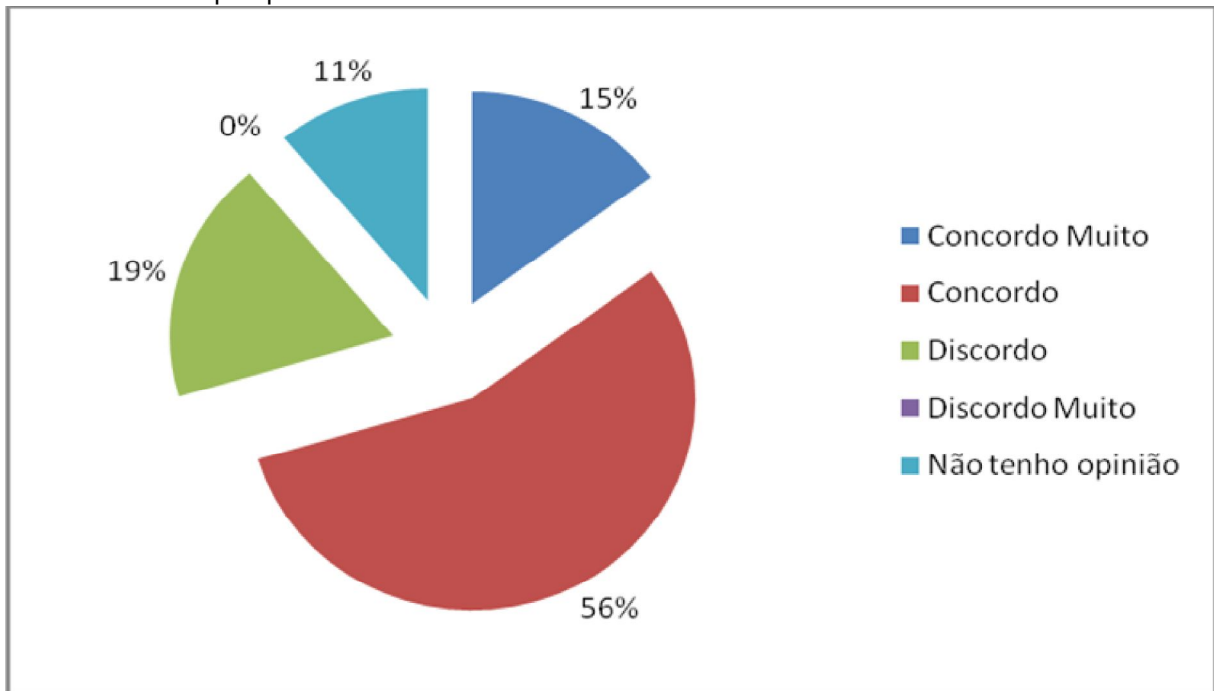
Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a tabela e figura acima, percebe-se que com relação a opinião dos entrevistados ao fato de a empresa aceitar críticas, opiniões e contribuições dos funcionários, 7% deles dizem que concordam muito com isso. A maioria, representando 59% dizem que apenas concordam. Já 22% dizem que discordam, 4% discorda muito dessa afirmação e 7% não deu sua opinião.

**Tabela 12:** Todas as orientações sobre o trabalho que devo exercer são passadas de forma clara

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	4	15%
Concordo	15	56%
Discordo	5	19%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 12:** Todas as orientações sobre o trabalho que devo exercer são passadas de forma clara

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação às orientações sobre o trabalho que as pessoas devem exercer, podemos observar na tabela e figura acima, que 15% dos entrevistados dizem que concordam muito com a clareza da forma que é passada as orientações. A maioria, sendo 56%, dizem que apenas concordam. Os que discordam, representam 19% e os que não deram a opinião, mostram-se 11% dos entrevistados.

#### **4.4.1 Análise da Comunicação**

Foi analisado neste indicador de Comunicação, que a mesma não satisfaz os indivíduos envolvidos na organização. Quando foi questionado se a forma que é transmitida as mensagens é clara, obteve-se um grau de discordância, que deve ser analisado e proposto uma melhoria. Quando as informações não são transmitidas de forma eficaz, pode acarretar em um erro de recepção da mensagem e ser entendida de forma ineficaz, podendo interferir também na motivação das pessoas e por consequência, na qualidade dos produtos.

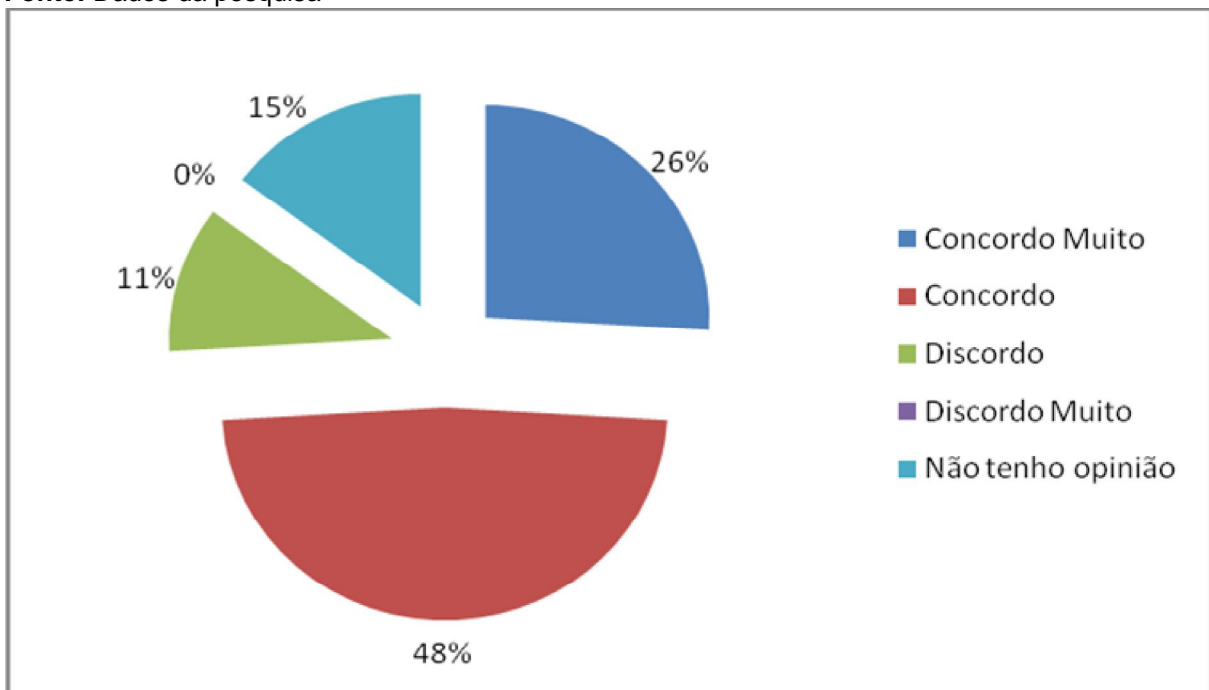
Quanto a transmissão dos objetivos e metas da empresa, foi identificado que a maioria concorda que a mesma é comunicada de forma satisfatória, porém uma porcentagem com índice de pouca diferença, identificou que algumas pessoas também discordam dessa afirmação. Apesar de a maioria dos entrevistados mostrarem satisfação, é importante analisar a quantidade de pessoas que discordaram, pois, se não for mostrado a devida atenção a essas opiniões, as pessoas que responderam negativamente, podem sentir que as suas respostas não influenciam, afetando na própria motivação.

#### 4.5 Qualidade e Quantidade de Trabalho

**Tabela 13:** O volume de trabalho que exerço é correspondente a minha capacidade de realização

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	7	26%
Concordo	13	48%
Discordo	3	11%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	4	15%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 13:** As O volume de trabalho que exerço é correspondente a minha capacidade de realização

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a tabela e figura acima, pode-se dizer que 26% dos entrevistados concordam muito de que o volume de trabalho que lhe é delegado a exercer corresponde a própria capacidade de realização. Já 48%, representando a maioria, dizem que apenas concordam. Dos entrevistados, 11% discordam dessa afirmação e 15% dizem que não tem opinião sobre isso.

#### **4.5.1 Análise da Quantidade e Qualidade do Trabalho**

Sobre a Quantidade e Qualidade do Trabalho, conclui-se que a maioria entende que o que lhe compete a exercer, corresponde a sua capacidade individual.

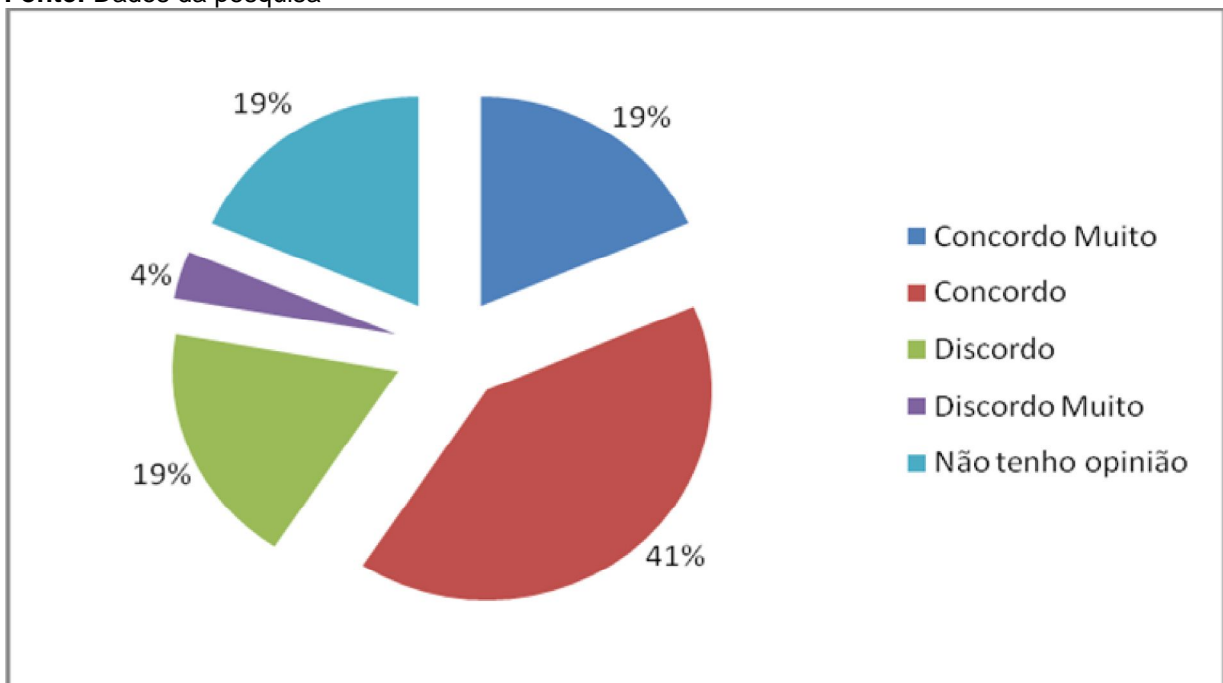
Distruibir as atividades a cada pessoa na empresa de forma adequada, é importante, pois uma pessoa insatisfeita com o proprio trabalho, reflete diretamente na qualidade dos produtos e por sua vez no sucesso da empresa perante as outras pessoas.

## 4.6 Realização Profissional

**Tabela 14:** Me sinto realizado(a) profissionalmente

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	5	19%
Concordo	11	41%
Discordo	5	19%
Discordo Muito	1	4%
Não tenho opinião	5	19%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 14:** Me sinto realizado(a) profissionalmente

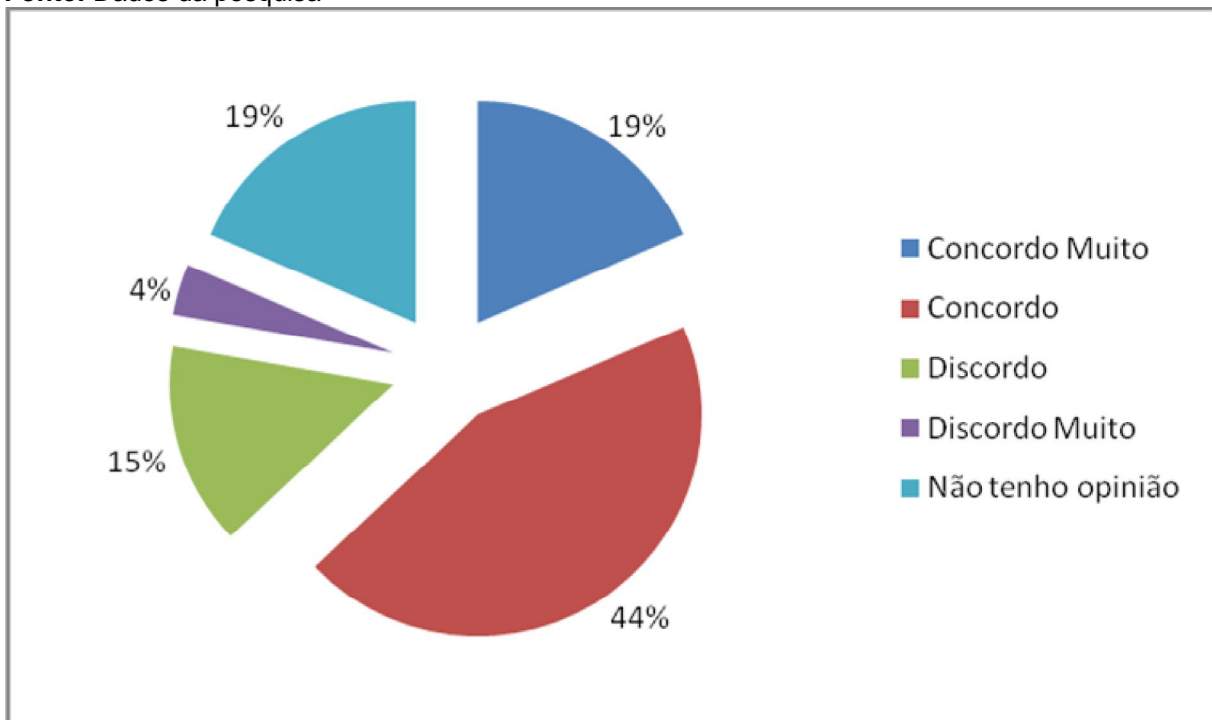
Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a tabela e figura acima, foi perguntado quanto a realização profissional dos entrevistados e como resultado dessa pergunta, foi constatado que 19% concordam muito com a própria realização. Mostrando-se a maioria das respostas, 41% dizem que apenas concordam. Já 19% responderam que discordam dessa afirmação, se dizendo que não são totalmente satisfeitos perante sua realização profissional. Porém, 4% mostraram que discordam muito, gerando um dado negativo, apesar de se a minoria e 19% não deram a sua opinião.

**Tabela 15:** Estou certo(a) que terei um crescimento profissional dentro da empresa

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	5	19%
Concordo	12	44%
Discordo	4	15%
Discordo Muito	1	4%
Não tenho opinião	5	19%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 15:** Estou certo(a) que terei um crescimento profissional dentro da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre o crescimento profissional, podemos perceber pela tabela e figura acima que 19% concordam muito, de que terão esse crescimento dentro da empresa. A maioria, representando 44%, mostra que concorda, sendo um dado que se deve considerar como positivo, pois mostra que na maioria, se sente realizado e que também tem uma visão de futuro dentro da empresa. Já, os que discordam dessa afirmação, somam-se 15% e 4% discordam muito. Os que não deram a opinião, representam 19% dos entrevistados.

#### **4.6.1 Análise da Realização Profissional**

Analisando o indicador de Realização Profissional, foi possível indicar que a maioria se sente realizado profissionalmente e acreditam que terão um crescimento dentro da empresa.

Quando as pessoas sentem que irão ter um crescimento profissional dentro da empresa que trabalha, esse dado reflete na motivação e na preocupação nas atividades que realiza. Pessoas motivadas são essenciais no sucesso da empresa.

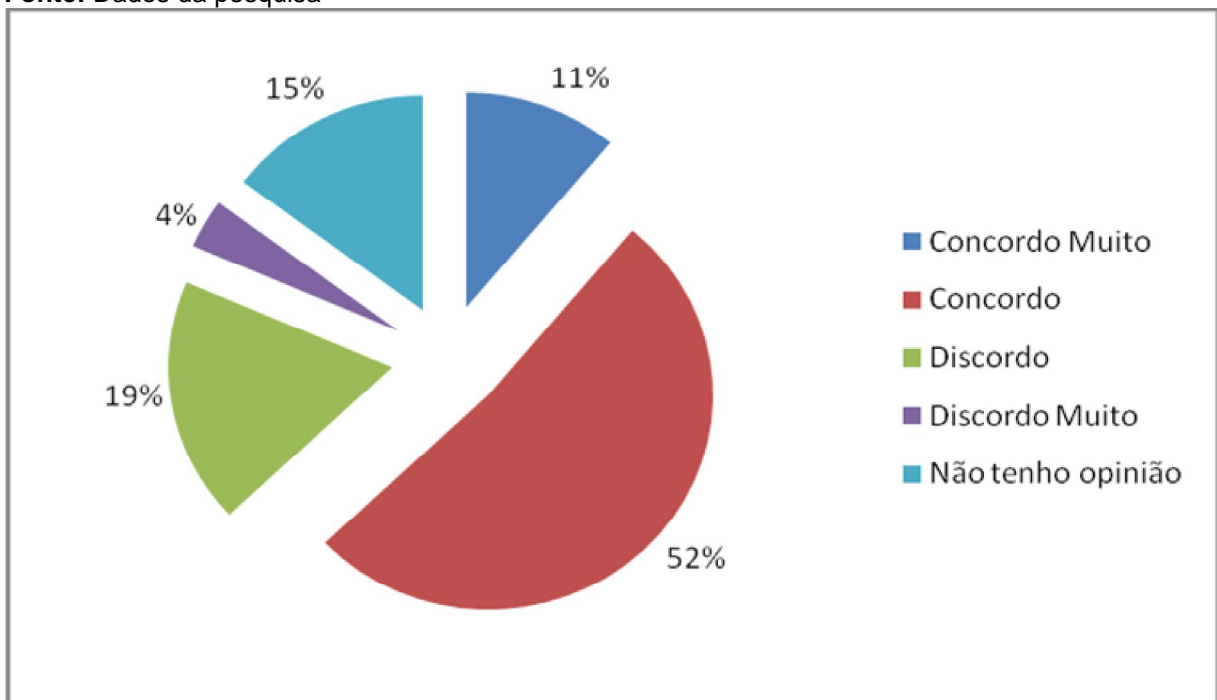


## 4.7 Remuneração

**Tabela 16:** A minha remuneração é condizente ao meu cargo

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	3	11%
Concordo	14	52%
Discordo	5	19%
Discordo Muito	1	4%
Não tenho opinião	4	15%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 16:** A minha remuneração é condizente ao meu cargo

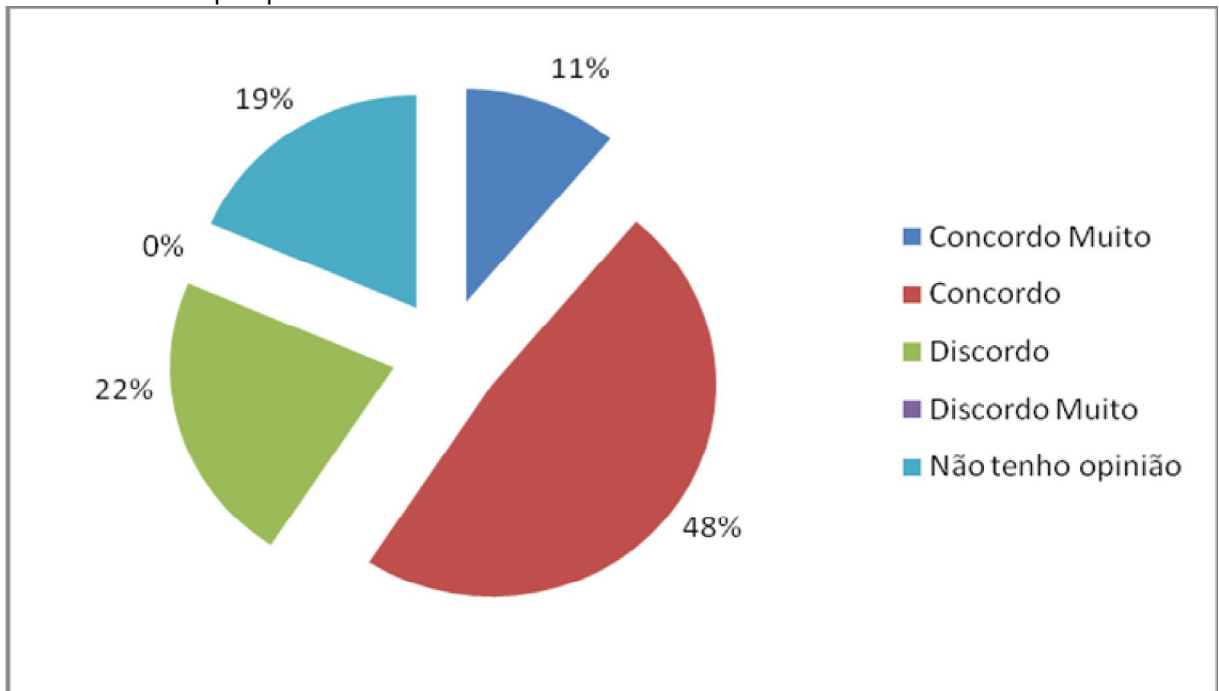
Fonte: Dados da pesquisa

Conforma tabela e figura acima, com relação a opinião dos entrevistados perante a remuneração, 11% dizem que concordam muito que sua própria remuneração é condizente ao cargo que exerce. Sendo a maioria, 52% dizem que apenas concordam, representando para a empresa um ponto positivo, pois mostra que os funcionários estão na maioria, contentes com a remuneração. Já 19% dizem que discordam dessa afirmação e 4% dizem que discordam muito sobre a sua remuneração. Os que não deram a sua opinião representam 15% dos entrevistados.

**Tabela 17:** Considero que a empresa remunera os funcionários de forma adequada

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	3	11%
Concordo	13	48%
Discordo	6	22%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	5	19%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 17:** Considero que a empresa remunera os funcionários de forma adequada

Fonte: Dados da pesquisa

Na opinião dos entrevistados, conforme tabela e figura acima, podemos perceber que 11% das respostas mostram que os funcionários concordam muito de que a empresa remunera de forma adequada. Os que apenas concordam, representam a maioria, sendo 48% dos entrevistados, mostrando um dado positivo, porém, 22% discordam dessa afirmação e 19% dos que responderam a pesquisa, não deram a opinião.

#### **4.7.1 Análise de Remuneração**

Com base nos dados pesquisados, é possível identificar que o indicador Remuneração, no geral apresenta-se satisfatório. A maioria concorda que sua remuneração é condizente ao seu cargo e também considera que a empresa remunera de forma adequada.

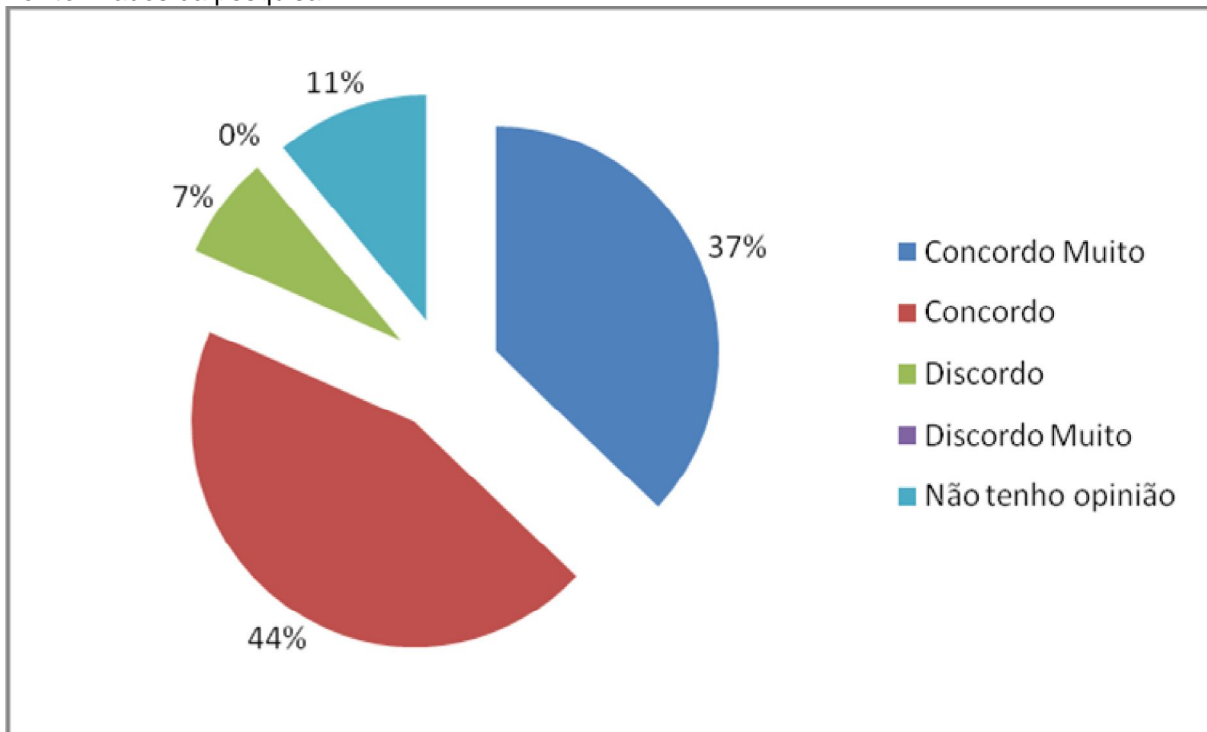
A Remuneração é um quesito que deve ser dada devida atenção, pois quando um funcionário é mal remunerado, ele vai em busca de melhorar esse dado e muitas vezes, essa busca se estende em outras empresas, acarretando em rescisões não planejadas e a perda de profissionais de qualidade.

#### 4.8 Carreira

**Tabela 18:** Sinto que tenho capacidade de exercer um cargo de maiores responsabilidades

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	10	37%
Concordo	12	44%
Discordo	2	7%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 18:** Sinto que tenho capacidade de exercer um cargo de maiores responsabilidades

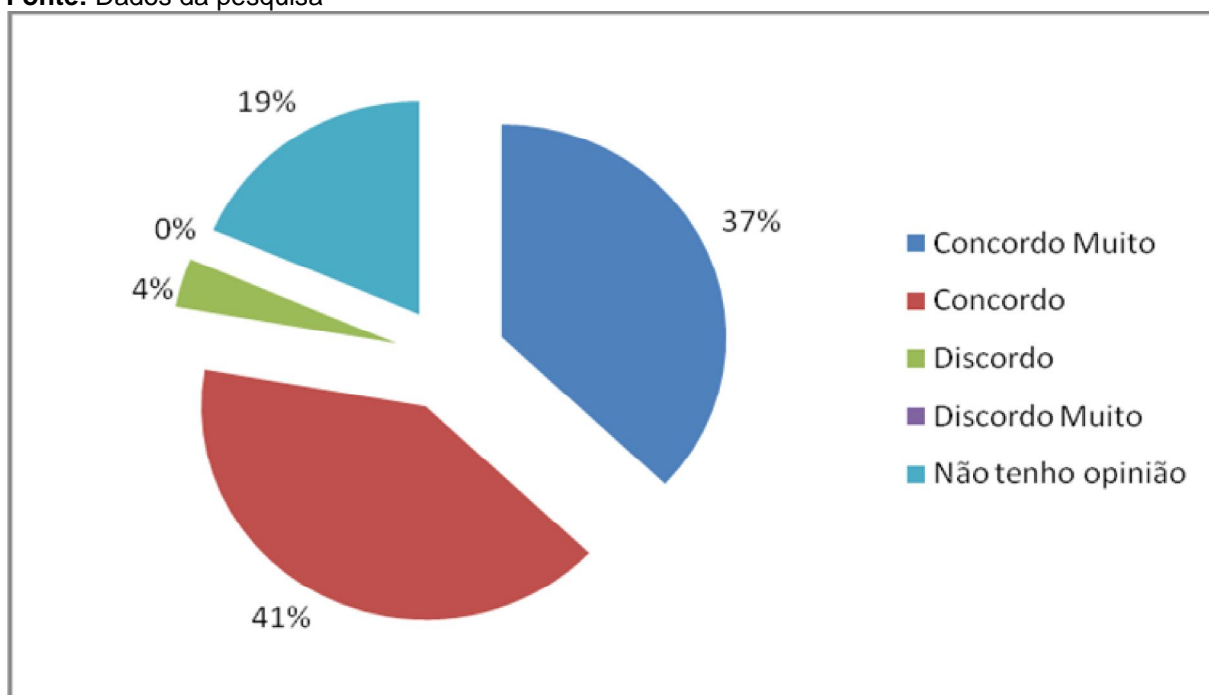
Fonte: Dados da pesquisa

Observando a tabela e figura acima, com relação a percepção dos entrevistados perante a capacidade que os mesmos tem de exercer cargos de maiores responsabilidades, observamos que 37% deles dizem que concordam muito com essa afirmação, quase empatando aos que apenas concordam, que possui 44% das respostas. Os que não concordam e assume não estar preparado para exercer esses cargos, somam-se 7% e os que não deram a opinião representam 11% das respostas.

**Tabela 19:** A empresa oportuniza funcionários ao desenvolvimento profissional

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	10	37%
Concordo	11	41%
Discordo	1	4%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	5	19%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 19:** A empresa oportuniza funcionários ao desenvolvimento profissional

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a tabela e figura acima, verificamos que 37% dos entrevistados concordam muito que a empresa oportuniza o desenvolvimento profissional e 41% dizem que apenas concordam, sendo assim, percebeu-se que acontece um incentivo de oportunidades para pessoas que desejam ter uma profissão. Apenas 4% discordam dessa afirmação e 19% não deram a opinião.

#### **4.8.1 Análise de Carreira**

Na análise deste indicador, é possível perceber que a maioria dos entrevistados sentem que podem e estão preparados para exercerem novos cargos de maiores responsabilidades. Quanto a esse resultado, é importante salientar que ao proporcionar oportunidades, desenvolve a motivação e realização profissional nas pessoas. Elas sentem que seus esforços foram reconhecidos e se auto-impulsiona a buscar cada vez mais, a qualidade de seu trabalho.

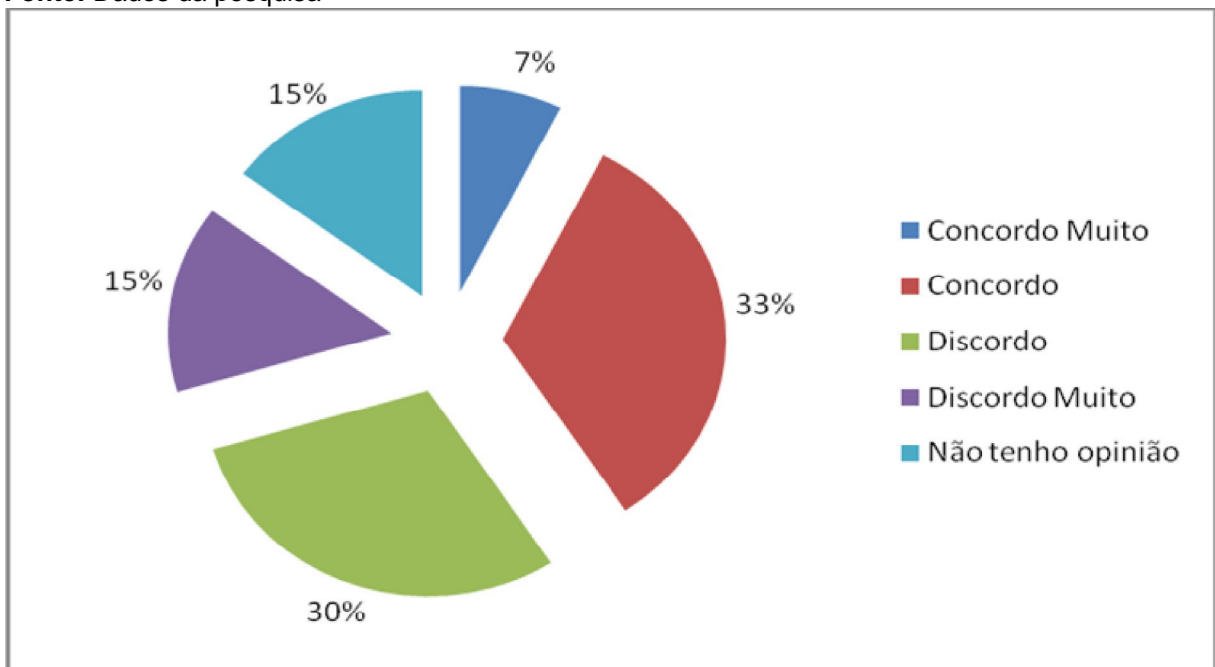
Quando questionado sobre as oportunidades de desenvolver profissionais que a empresa oferece, percebeu-se também que a maioria concorda e está satisfeito com essa afirmação. Proporcionar o desenvolvimento profissional é de extrema importância e deveria ser adotado por todas as empresas, pois quando não é dado oportunidades, dificulta as pessoas de exercerem o que aprenderam e o que querem aprender.

#### 4.9 Relacionamento

**Tabela 20:** As pessoas se respeitam no dia a dia profissionalmente

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	2	7%
Concordo	9	33%
Discordo	8	30%
Discordo Muito	4	15%
Não tenho opinião	4	15%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 20:** As pessoas se respeitam no dia a dia profissionalmente

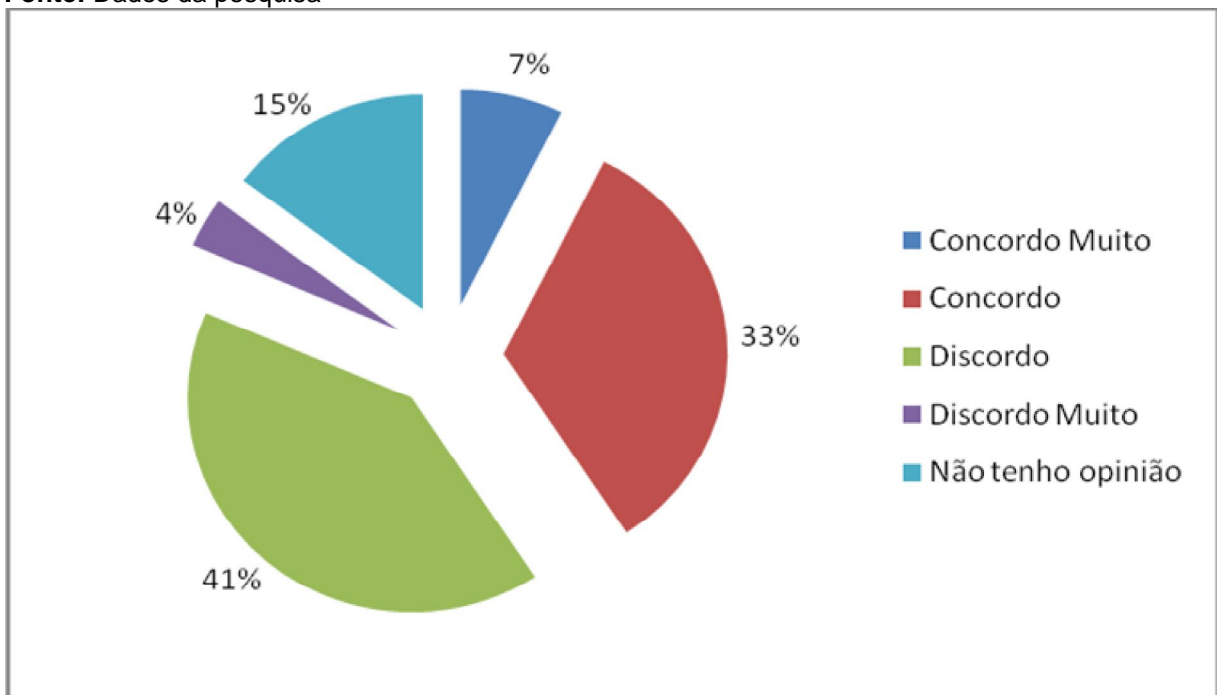
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a análise da tabela e figura acima, verificamos que apenas 7% dos entrevistados concordam muito que as pessoas se respeitam no dia a dia e 33% apenas concordam com isso. Já, os que discordam e afirmam que não acontece esse respeito diário, somam-se 30% das respostas e os que discordam muito, representam 15%. Esses percentuais demonstram que não acontece o respeito entre as pessoas. Os que não opinaram, também representam 15% das respostas.

**Tabela 21:** Existe uma parceria entre setores

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	2	7%
Concordo	9	33%
Discordo	11	41%
Discordo Muito	1	4%
Não tenho opinião	4	15%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 21:** Existe uma parceria entre setores

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a parceria entre os setores da empresa, podemos perceber através da tabela e da figura acima que 7% dos pesquisados, concordam muito e 33% apenas concordam e afirmam que existe essa parceria. Já, representando a maioria, com 41% das respostas, os entrevistados discordam que exista essa parceria e 4% discordam muito, gerando com isso, um nível negativo de respostas. Sendo o restante, 15% não opinaram.



#### **4.9.1 Análise de Relacionamento**

Sobre o Relacionamento entre as pessoas, perante os dados da pesquisa, ficou claro que a porcentagem dos que concordam e os que concordam muito, ficou abaixo dos que discordam e os que discordam muito. Com esse resultado, pode-se perceber que não existe o devido respeito entre as pessoas, sendo esse um dado grave para uma empresa. Um ambiente que não possua um Clima Organizacional favorável, trilha para problemas motivacionais e para a baixa da qualidade dos produtos finais.

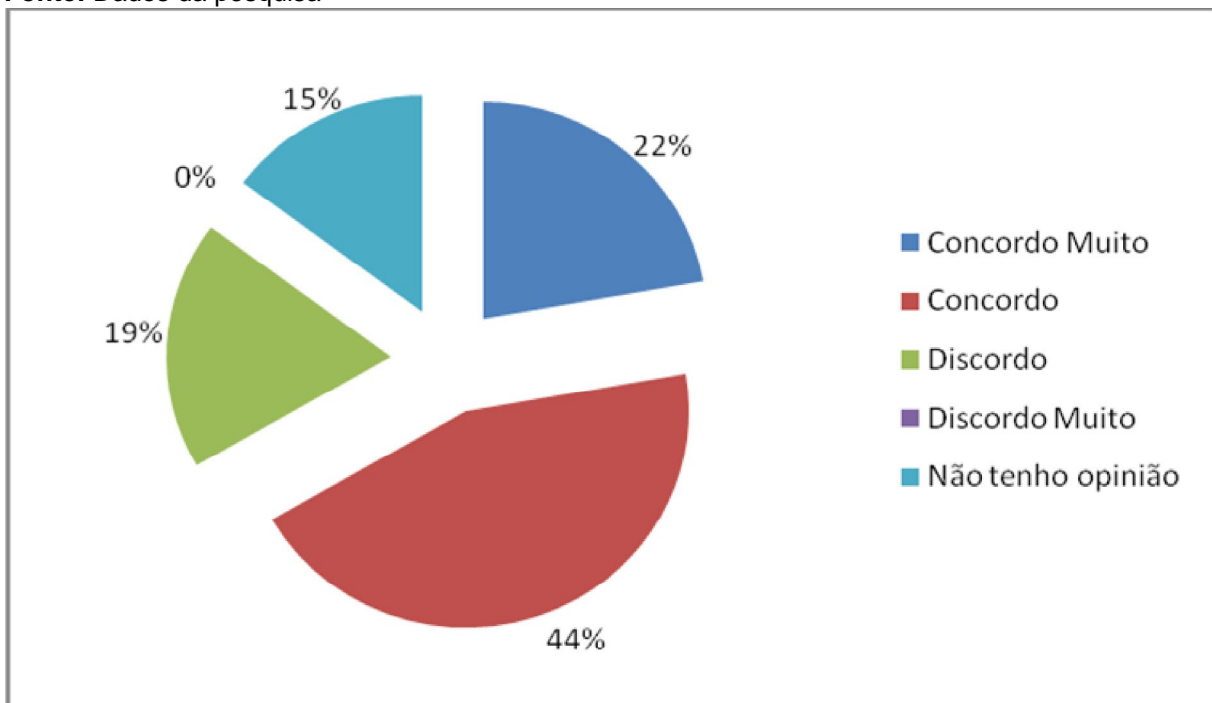
Com relação a parceria essencial que deve existir entre os setores, também pode-se perceber que apresenta um dado negativo. A parceria entre setores gera mais agilidade, companheirismo e mais qualidade no que é proposto a executar.

#### 4.10 Valorização Profissional

**Tabela 22:** O meu trabalho e a minha pessoa são valorizados pela empresa

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	6	22%
Concordo	12	44%
Discordo	5	19%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	4	15%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 22:** O meu trabalho e a minha pessoa são valorizados pela empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Verificando as respostas dos entrevistados, percebe-se conforme a tabela e figura acima que perante a valorização do trabalho e das pessoas, 22% dizem que concordam muito e que isso acontece. A maioria, sendo 44% das respostas dizem que apenas concordam com essa afirmação. Os que discordam, somam-se 19% das respostas e os que não opinaram, representam 15% dos entrevistados.

#### **4.10.1 Análise da Valorização Profissional**

Diagnosticando os dados sobre o indicador Valorização, percebe-se que os entrevistados se sentem satisfeitos com o reconhecimento do seu trabalho. Uma pequena porcentagem, porém significativa, de discordância também ficou expressa por meio desta pesquisa.

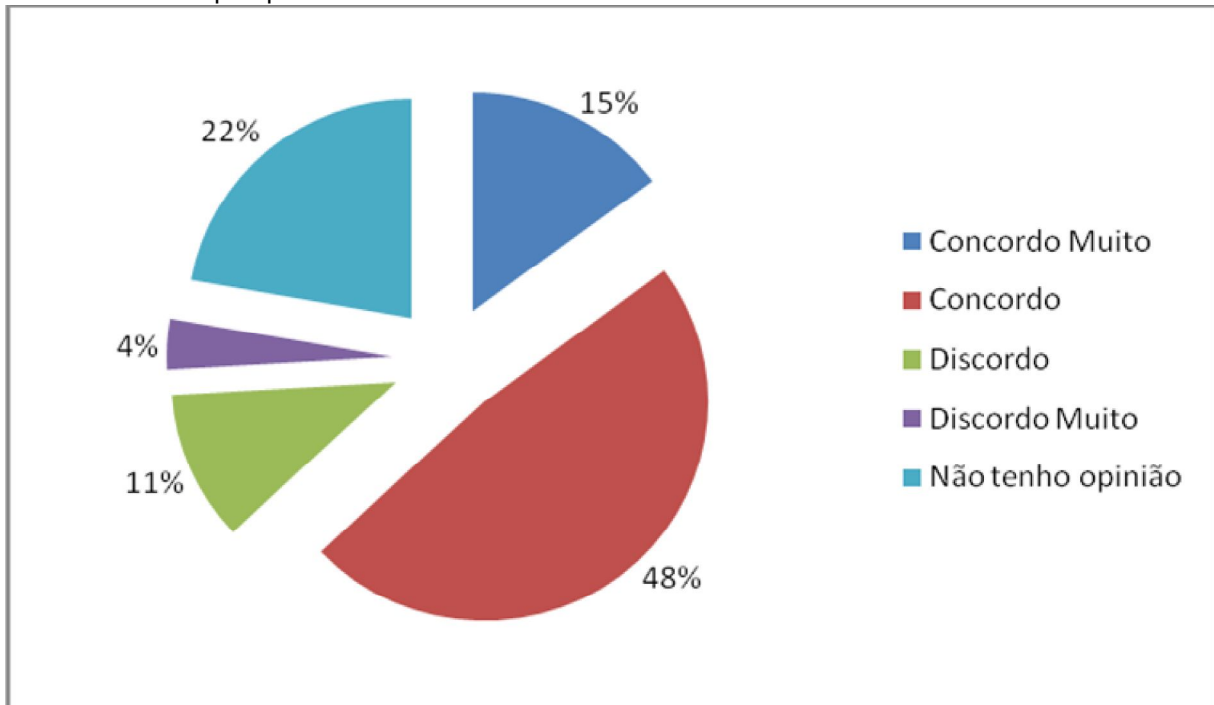
A pessoa que se sente valorizada pela empresa, automaticamente mostra preocupação em fazer o seu trabalho cada vez melhor e isso reflete na satisfação dos clientes e do próprio indivíduo.

#### 4.11 Estabilidade no Emprego

**Tabela 23:** Sinto-me seguro quanto a estabilidade do meu emprego

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	4	15%
Concordo	13	48%
Discordo	3	11%
Discordo Muito	1	4%
Não tenho opinião	6	22%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 23:** Sinto-me seguro quanto a estabilidade do meu emprego

Fonte: Dados da pesquisa

Perante a estabilidade do emprego, podemos observar, conforme a tabela e figura acima que 15% das respostas dizem que concordam muito perante a está estabilidade e a maioria, sendo demonstrado com o total de 48% dizem que apenas concordam com essa afirmação. Já os que discordam se mostram com o percentual de 11% e os que discordam muito e se consideram não estáveis no emprego, representam 4% das respostas. Os que não deram suas opiniões, representam 22% dos entrevistados.

#### **4.11.1 Análise da Estabilidade no Emprego**

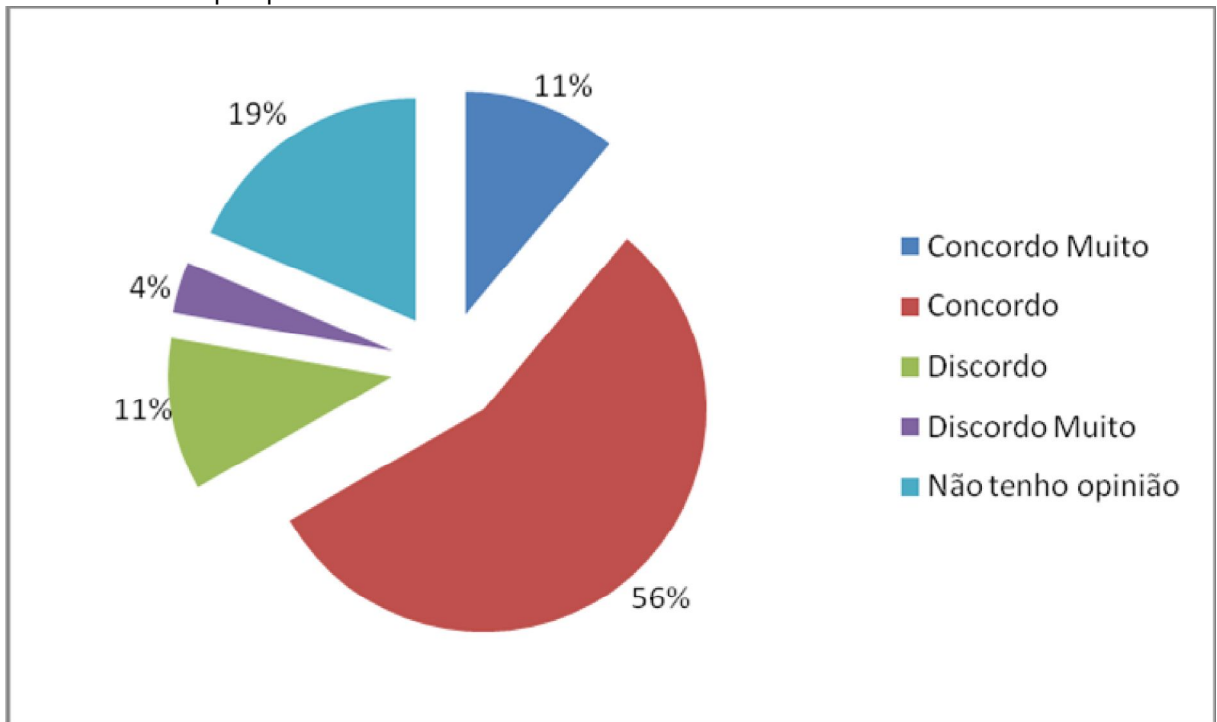
Quanto ao indicador Estabilidade no Emprego, ficou claro que a maioria acredita que sua estabilidade é garantida. As pessoas que se sentem estáveis no seu trabalho proporcionam para as mesmas, uma tranquilidade que reflete nas suas atividades. A empresa ganha muito com isso, pois deixar claro da importância do indivíduo nas atividades, não gera despesa nenhuma e ao contrário, só trás lucros.

#### 4.12 Condições Físicas de Trabalho

**Tabela 24:** As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante a temperatura

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	3	11%
Concordo	15	56%
Discordo	3	11%
Discordo Muito	1	4%
Não tenho opinião	5	19%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 24:** As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante a temperatura

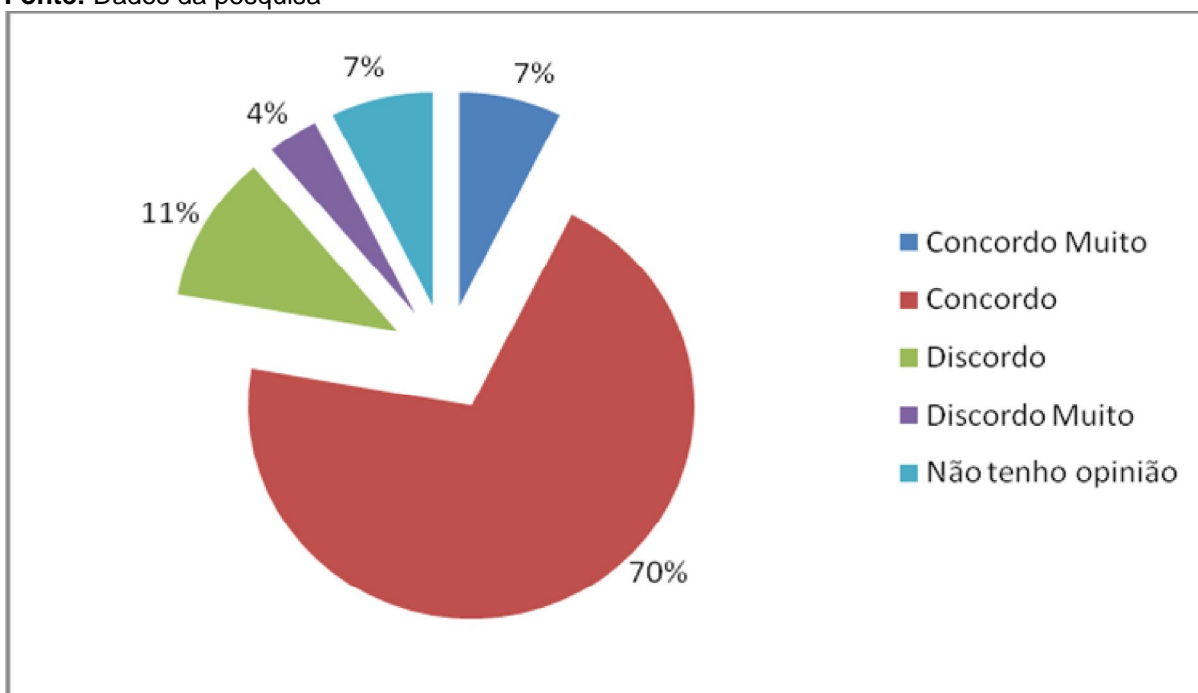
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a tabela e a figura acima, percebeu-se que com relação as condições ambientais, perante a temperatura, 11% concordam muito que a mesma é satisfatória e a maioria, sendo 56% das respostas, apenas concordam com essa afirmação. Já 11% discordam e 4% discordam muito, alegando que a temperatura do ambiente de trabalho não agrada em um todo e 19% não opinou.

**Tabela 25:** As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante o espaço

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	2	7%
Concordo	19	70%
Discordo	3	11%
Discordo Muito	1	4%
Não tenho opinião	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 25:** As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante o espaço

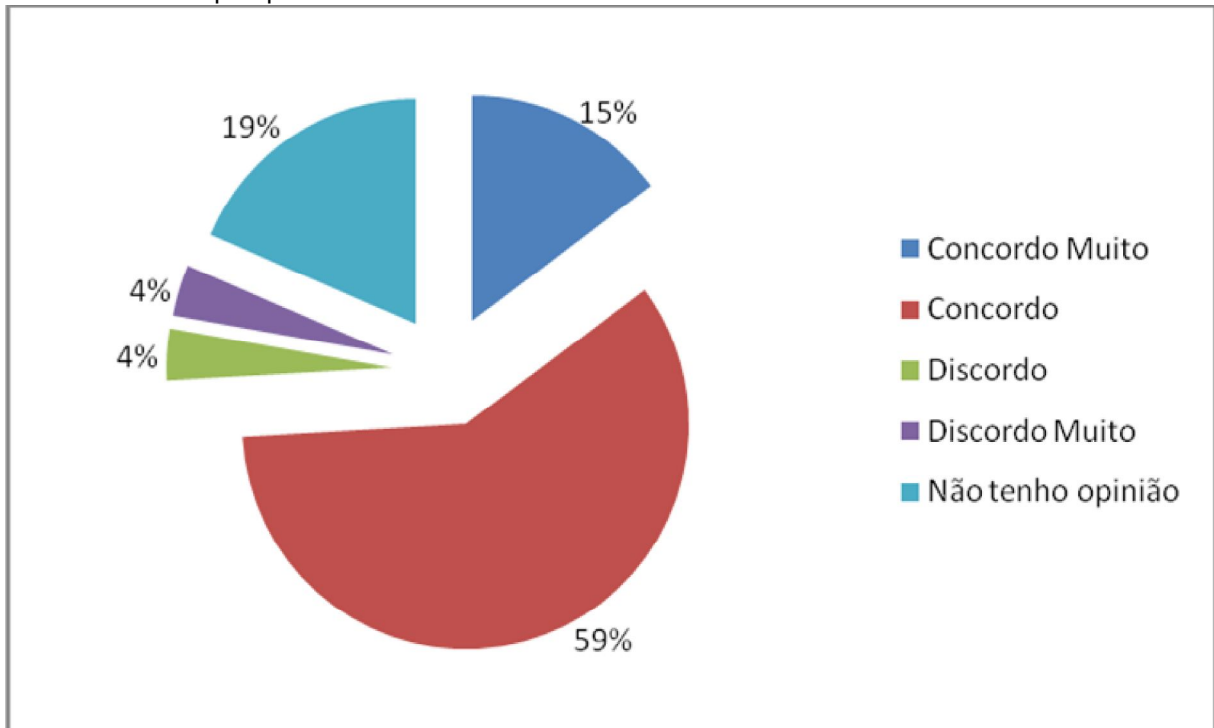
Fonte: Dados da pesquisa

Seguindo a tabela e figura acima, percebemos que apenas 7% dos entrevistados consideram as condições ambientais relativas ao espaço satisfatórias ao meio de trabalho. A maioria, mostrado-se 70% das respostas concordam com essa afirmação. Os que discordam somam-se 11% e os que discordam muito, são apenas 4%. Os que não deram a opinião, representa 7% das respostas.

**Tabela 26:** As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante a higiene

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	4	15%
Concordo	16	59%
Discordo	1	4%
Discordo Muito	1	4%
Não tenho opinião	5	19%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 26:** As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante a higiene

Fonte: Dados da pesquisa

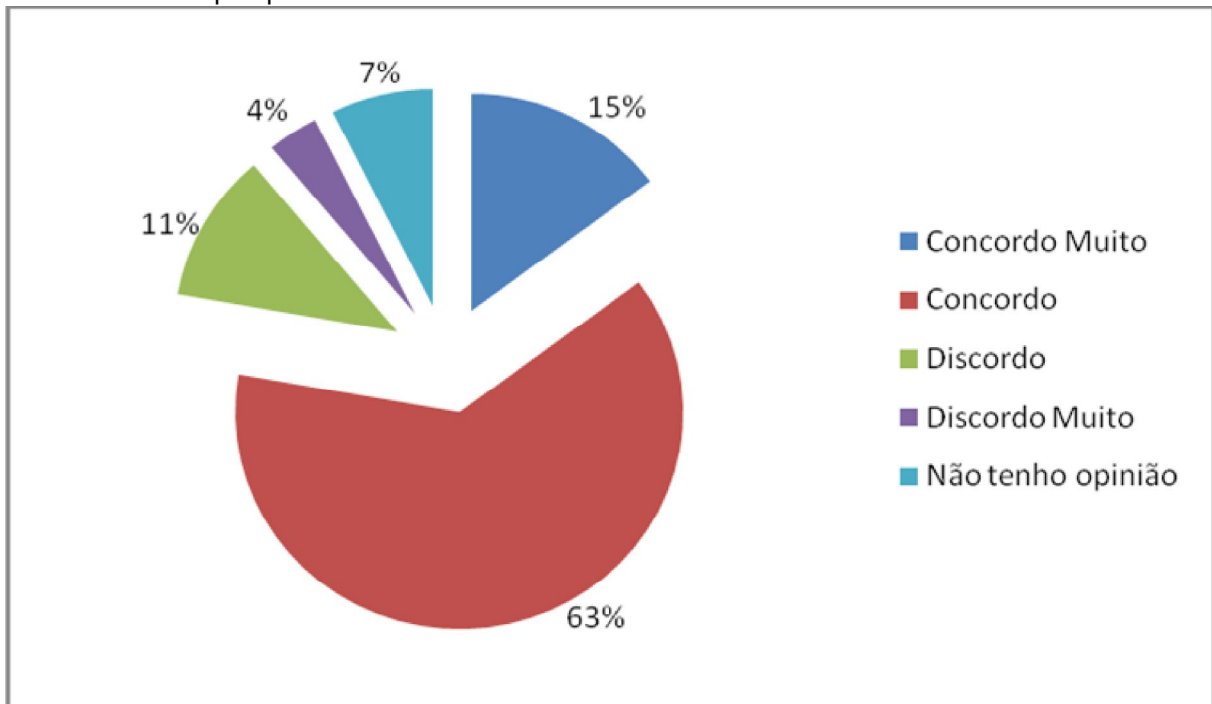
Considerando a tabela e figura acima, podemos perceber que com relação as condições ambientais referente a higiene, 15% concordam muito que a mesma se considera satisfatória. Os que concordam, representam a maioria, sendo 59% dos entrevistados. Os que discordam e os que discordam muito, mostran-se empatados, com 4% cada um e os que não deram sua opinião, representam 19% das respostas.



**Tabela 27:** As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante a ventilação

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	4	15%
Concordo	17	63%
Discordo	3	11%
Discordo Muito	1	4%
Não tenho opinião	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 27:** As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante a ventilação

Fonte: Dados da pesquisa

Perante as condições ambientais relativas a ventilação, percebe-se conforme a tabela e figura acima, que 15% dos entrevistados, mostram que concordam muito com essa afirmação e a maioria, representando 63% dizem que concordam. Esse resultado mostra um dado positivo a empresa, pois representa que os funcionários se sentem satisfeitos. Os que discordam representam a porcentagem de 11% e os que discordam muito, são 4% das respostas e os que não deram sua opinião, são 7%.

#### **4.12.1 Análise de Condições Físicas de Trabalho**

Analisando o indicador sobre as Condições Físicas de Trabalho, foi questionado quatro fatores, a temperatura, espaço, higiene e ventilação. Todos apresentaram satisfação perante a opinião dos entrevistados. O fator espaço foi o que mais mostrou satisfação.

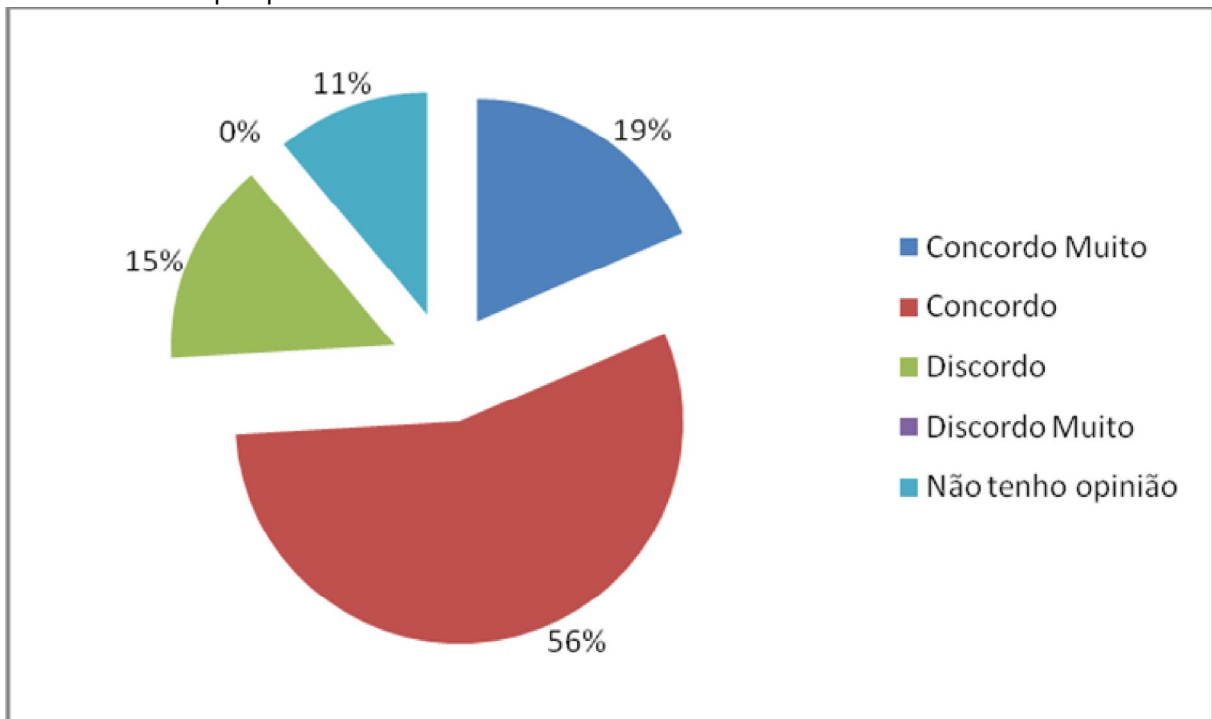
Proporcionar um ambiente físico satisfatório também gera motivação e preocupação das pessoas em fazerem seus trabalhos com mais qualidade. Todos apreciam trabalhar em um ambiente adequado que gere conforto e todos os atributos para exercer um bom trabalho.

#### 4.13 Imagem da Empresa

**Tabela 28:** Considero a empresa um bom lugar para trabalhar

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	5	19%
Concordo	15	56%
Discordo	4	15%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 28:** Considero a empresa um bom lugar para trabalhar

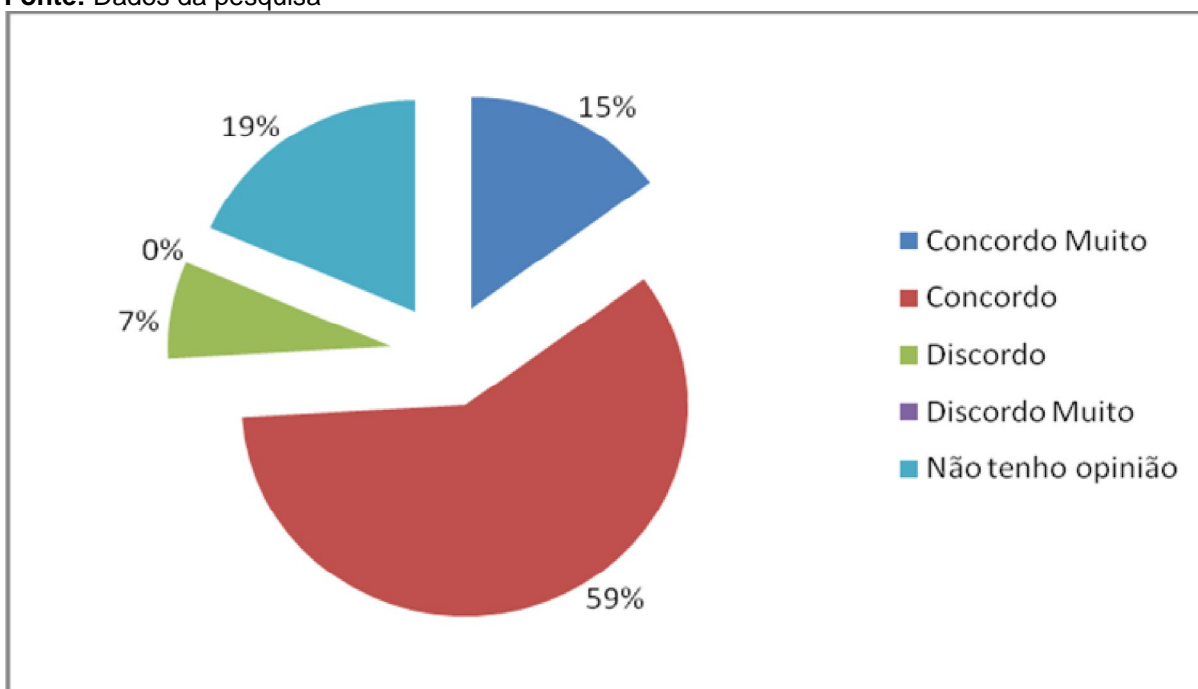
Fonte: Dados da pesquisa

Seguindo a tabela e figura acima, foi perguntado aos entrevistados se os mesmos consideram a empresa em questão, um bom lugar para trabalhar. Os que concordam muito representam 19% do percentual. A maioria das respostas, que representam 56% das respostas, indicam que apenas concordam com a afirmação, sendo um dado positivo para a empresa. Os que discordam somam-se 15% do percentual das respostas e 11% não deram a opinião.

**Tabela 29:** Considero que a empresa é ética com os funcionários/clientes/parceiros

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	4	15%
Concordo	16	59%
Discordo	2	7%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	5	19%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 29:** Considero que a empresa é ética com os funcionários/clientes/parceiros

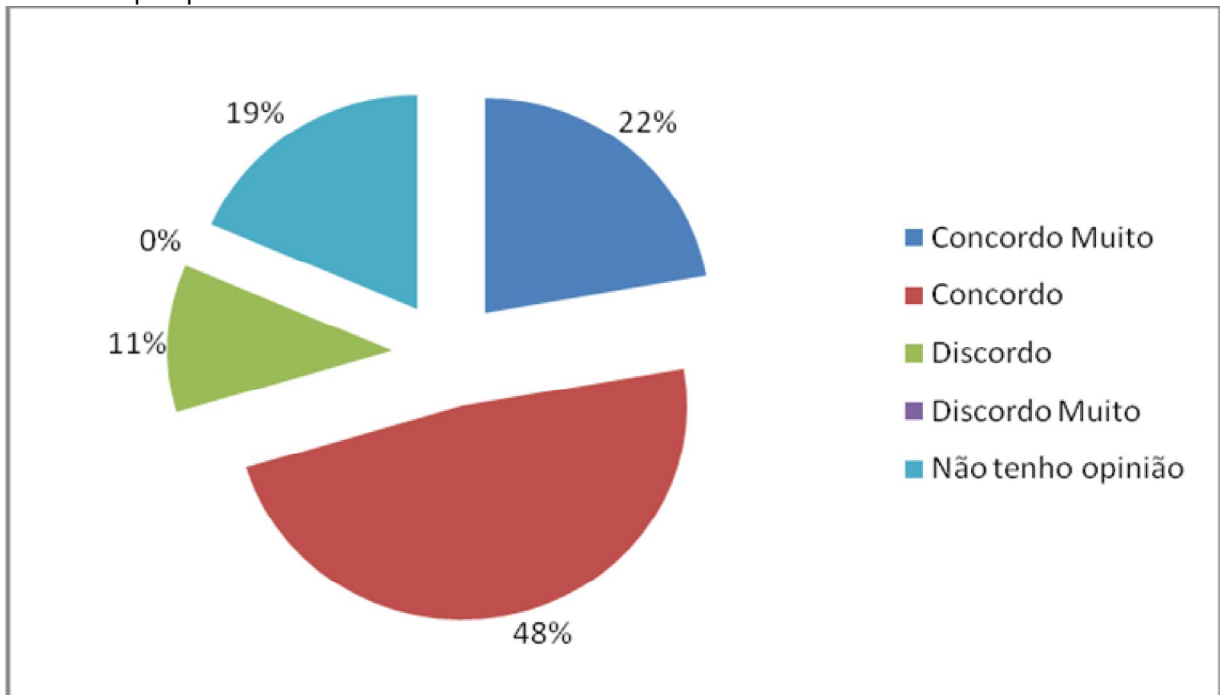
Fonte: Da pesquisadora

Analisando a tabela e figura acima, percebe-se que 15% concordam muito que a empresa é ética para com os funcionários, clientes e parceiros. Com a porcentagem maior perante aos entrevistados, 59% concordam com isso. Os que discordam dessa resposta, representam a minoria, com apenas 7% das respostas e 10% não deram sua opinião.

**Tabela 30:** Indicaria um amigo para trabalhar na empresa

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	6	22%
Concordo	13	48%
Discordo	3	11%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	5	19%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Da pesquisadora

**Figura 30:** Indicaria um amigo para trabalhar na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, sendo a última pergunta, seguindo a tabela e figura acima, no que diz respeito aos entrevistados indicarem um amigo a trabalhar na empresa, percebe-se que 22% concorda muito em indicar um amigo e a maioria, com 48% concorda com essa afirmação. Quando se verifica esse resultado, é visto que os funcionários indicariam um amigo, justamente por se sentir bem trabalhando na empresa em questão. Os que discordam se mostram a minoria, sendo 11% e 19% não deram a opinião.

#### **4.13.1 Análise da Imagem da Empresa**

Considerando os dados da pesquisa, o indicador que visa a Imagem da Empresa também apresentou-se positivo. Os entrevistados afirmam, em sua maioria que consideram a empresa um bom lugar para se trabalhar e também, que a mesma é ética com seus funcionários, clientes e parceiros. É importante que o funcionário tenha orgulho perante a imagem que seu ambiente e trabalho expressa para quem não faz parte dele.

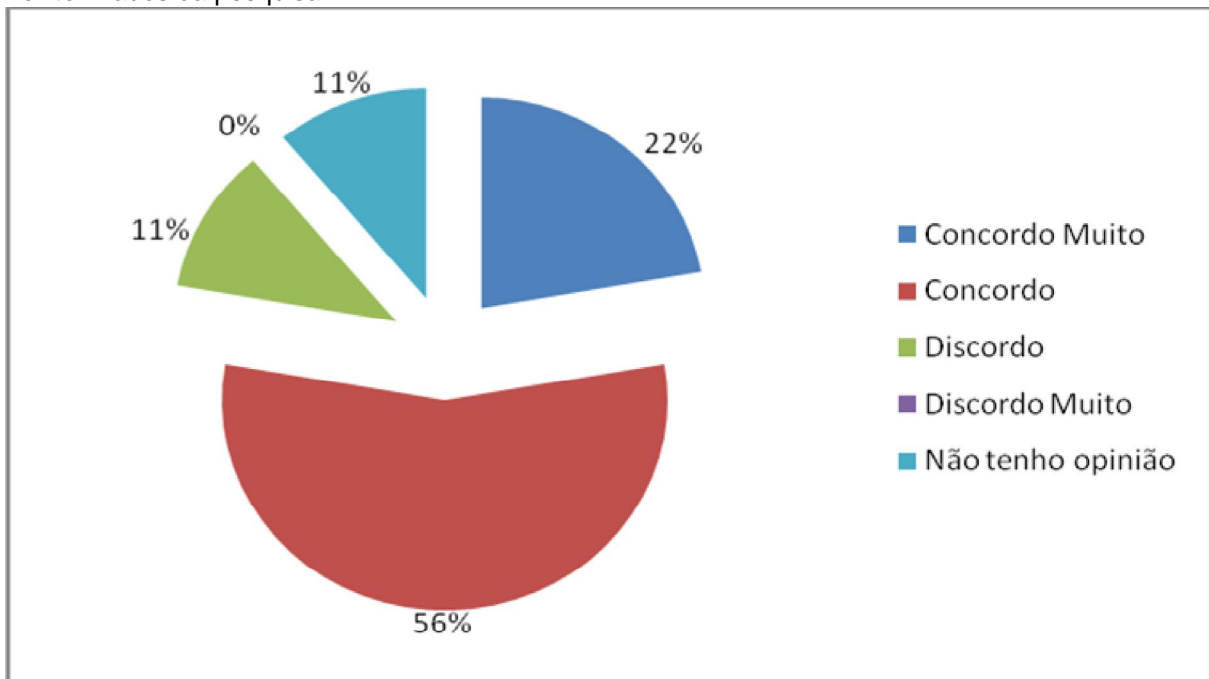
Quando questionado sobre a possibilidade de indicar um amigo a trabalhar na empresa, a maioria respondeu que faria isso, demonstrando que aprova o próprio trabalho.

#### 4.14 Trabalho em Equipe

**Tabela 31:** O trabalho em equipe faz com que a atividade seja exercida de modo mais eficiente

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	6	22%
Concordo	15	56%
Discordo	3	11%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 31:** O trabalho em equipe faz com que a atividade seja exercida de modo mais eficiente

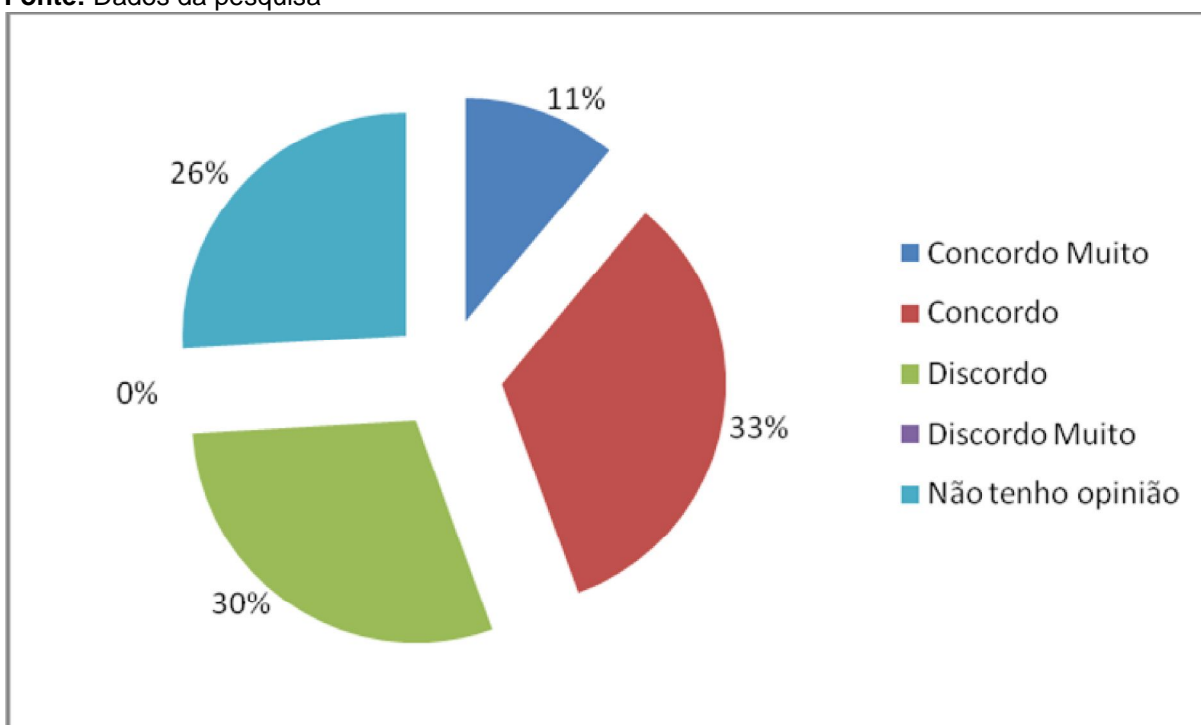
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a tabela e figura acima, relacionado ao trabalho em equipe, 22% concordam muito que o mesmo facilita que as atividades sejam exercidas de modo mais eficiente. Os que concordam, representam a maioria, sendo 56% das respostas, mostrando que o trabalho, quando sendo realizado em equipe, promove uma atividade mais eficaz e correta. Os entrevistados que discordam e os que não deram sua opinião mostraram um empate, representando 11% cada um.

**Tabela 32:** A empresa estimula o trabalho em equipe

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	3	11%
Concordo	9	33%
Discordo	8	30%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	7	26%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 32:** A empresa estimula o trabalho em equipe

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao estímulo ao trabalho em equipe que a empresa proporciona aos funcionários, 11% concorda muito que isso realmente acontece. Os que concordam e os que discordam, representam quase um empate, sendo 33% aos que concordam e 30% para os que discordam. Os que não tem opinião representam 26% dos entrevistados.



#### **4.14.1 Análise do Trabalho em Equipe**

Analisando o indicador sobre Trabalho em Equipe, é possível perceber que os entrevistados aprovam a utilização deste meio, a fim de concluir uma atividade. A maioria respondeu que, através do trabalho em equipe, é possível desenvolver uma atividade de modo mais eficaz. Pensar desta forma, afirma que as pessoas desta empresa, são receptivas a idéias de outras pessoas.

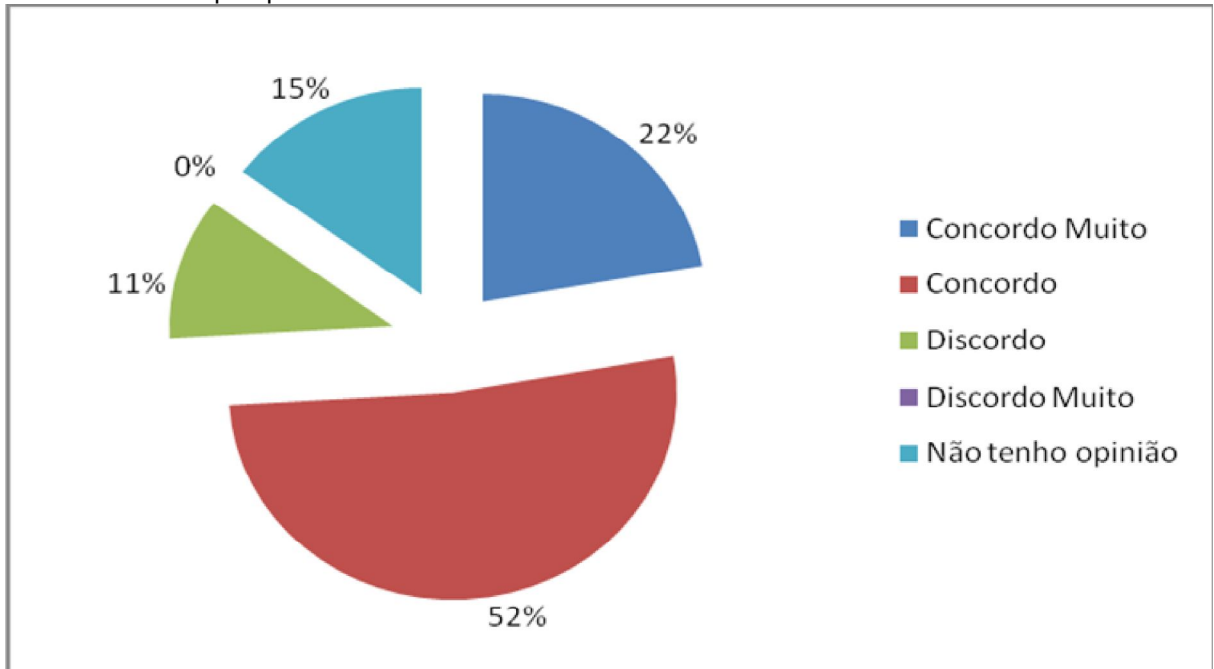
Quando questionado sobre a empresa aplicar ou incentivar o trabalho em equipe, apresentou-se uma taxa de discordância com relação a isso. Praticamente o mesmo número de satisfação, marcou o índice de insatisfação. Isso julga que a empresa não posiciona totalmente o incentivo a essa prática de trabalho em equipe.

#### 4.15 Condições de Trabalho

**Tabela 33:** É disponibilizado material de trabalho para exercer as atividades

ITENS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Concordo Muito	6	22%
Concordo	14	52%
Discordo	3	11%
Discordo Muito	0	0%
Não tenho opinião	4	15%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 33:** É disponibilizado material de trabalho para exercer as atividades

Fonte: Dados da pesquisa

Referente a disponibilidade de material de trabalho, é mostrado na tabela e figura acima, que 22% das respostas dizem que concordam muito e os que concordam apenas, se mostram a maioria, com 52% das entrevistas. Representando 11% das respostas, percebe-se que esse percentual é para os que discordam dessa afirmação e 15% não deram a sua opinião.

#### **4.15.1 Análise das Condições de Trabalho**

Sobre a disponibilidade de material de trabalho, questionada na pergunta que delimita o indicador Condições de trabalho, foi possível analisar que a maioria dos entrevistados mostraram-se satisfeitos. Embora tenha apresentado uma pequena porcentagem de discordância, quase sua totalidade, afirmaram que todos os instrumentos de trabalho são disponibilizados de forma eficaz.

Proporcionar ferramentas às pessoas, para que possam exercer suas funções adequadamente é uma forma de incentivar e motivar.

#### 4.16 ANÁLISE GERAL DOS DADOS

Foi analisado que a maioria dos entrevistados possui de 26 a 45 anos de idade. No que se refere à escolaridade, ficou claro que o percentual de maior número ficou para os que possuem especialização técnica, empatando com os que possuem apenas o ensino fundamental completo. Esse dado mostra que poucos colaboradores da empresa entrevistada, procuraram alguma formação acadêmica, onde a maioria focou em terminar os estudos fundamentais e outros, buscaram a formação técnica.

Com relação ao tempo que os entrevistados trabalham na empresa, pode-se perceber que a maioria deles trabalham em até 5 anos na empresa, seguido pelos que trabalham a mais de 5 anos e por último em porcentagem, os que trabalham até 1 ano. Com isso verifica-se que os funcionários permanecem admitidos na empresa por um tempo significativo, mostrando que é uma empresa viável de se trabalhar.

Nas questões voltadas a autonomia dos colaboradores, é notada que a maioria concorda que é permitido que os colaboradores tenham liberdade para realizar o seu trabalho, e também desenvolvem a própria rotina de forma que seja mais viável.

Também foi questionado o quesito responsabilidade, que mostrou que 56% dos entrevistados concordam e 22% concordam muito que possuem responsabilidade em realizar seu trabalho e a faz de forma mais correta possível.

Quando questionado sobre a comunicação, foi identificado um percentual significativo de respostas que mostram que a maioria discorda da forma de como é transmitida as informações, representando 44%. Conforme Silva (2008), a comunicação não diz respeito apenas a mensagem que é transmitida, mas também a forma que ela é passada. Porém na comunicação entre funcionário e empresa, conforme a pesquisa se mostra com maior percentual aos entrevistados que concordam que a mesma funciona de forma viável. Na questão que pergunta se as metas e objetivos da empresa são passadas a todos como forma de incentivo, verificou-se que a maior parte das respostas ficou entre os que concordam, com 48% e os que discordam, com 30% das respostas, reforçando o que Montana e Charnov (2001).que afirmava que a comunicação serve como intercâmbio entre a meta da organização e a realização profissional dos envolvidos.

Sobre como a empresa aceita as críticas e opiniões, a maioria, representando 59% diz que concorda, afirmando assim que a empresa dá liberdade aos funcionários expressarem suas opiniões, de forma a contribuir com a empresa que faz parte. Também mostraram um grau de concordância sobre a forma que é transmitida as orientações do trabalho a ser exercido, com 56% de aprovação dos entrevistados.

Com relação a questão relacionada a qualidade e quantidade de trabalho, foi identificado que a maioria concorda que o volume de trabalho designado a ele é correspondente a capacidade de exercer, mostrando uma porcentagem de 48% de concordância das respostas e 26% responderam que concordam muito com isso. Com isso, é visto que a empresa não sobrecarrega os funcionários a fazerem o que não cabe a capacidade do mesmo.

Nas questões sobre realização profissional foi identificado várias opiniões. Sobre a preocupação em melhorias no próprio trabalho, houve um empate entre concordo e concordo muito, com 44% cada indicador. Ambas as respostas significam que este quesito é visto de forma positiva, pois mostra que o indivíduo está motivado. Para Maximiano (2008), quando um funcionário se mostrar motivado, a empresa sentirá retorno na qualidade de seus produtos, pois haverá uma dedicação a fim de realizar o seu trabalho da melhor forma e garantir o sucesso da empresa.

Na pergunta que questionava sobre a realização profissional na empresa, a maioria com 41% disse que concorda e 19% ainda disse que concorda muito. Porém 19% responderam que não concorda, ainda apresentando um percentual alto para essa questão, que deve ser vista de forma especial, pois um indivíduo que não se senti realizado profissionalmente, tende a não realizar suas atividades de forma preocupada em apresentar o melhor.

Ainda sobre a realização profissional, a pesquisa questionou sobre a possibilidade de crescimento dentro da empresa. As respostas mostraram que a maioria também mostrou-se satisfeito com isso, representando 44% para os que concordam e 19% para os que concordam muito.

No indicador remuneração, foi formulado duas perguntas, sendo uma delas sobre a própria remuneração a outra sobre a remuneração em geral da empresa, questionando, na opinião dos entrevistados, se os mesmos acham adequada. Sobre a própria remuneração, ficou claro que as pessoas estão

satisfeitas, em sua maioria, representando 52% aos que concordam que é remunerado de forma condizente ao seu cargo e 19% discorda e apenas 4% discorda muito. Mostrando, conforme Chiavenato (2004), que a remuneração deve ser de acordo com o cargo exercido, pois a administração de remuneração reflete em todos os setores e motiva as pessoas.

No quesito carreira, também abordado nesta pesquisa, foi identificado um percentual alto nas respostas, mostrando um dado positivo para a empresa. Conforme Mello (2011), a possibilidade de ter uma carreira na empresa, é um estímulo a qualidade de vida no trabalho, refletindo na motivação das pessoas.

Quando questionado sobre a capacidade do entrevistado em assumir novos cargos de mais responsabilidades, foi visto que 44% concordam e 37% concordam muito em estar preparado para isso. Isso pode ser um ícone importante para ser abordado pela empresa em oportunizar os funcionários a outros cargos. Esse indicador de oportunizar os funcionários ao desenvolvimento profissional também foi abordado pela pesquisa, que mostrou que 41% responderam que concordam e 37% que concordam muito que é dada essa oportunidade. É importante as empresas darem essa oportunidade as pessoas que estão iniciando uma atividade nova ou mesmo tentando se inserir no meio profissional.

Também foi abordado sobre o respeito entre as pessoas, e foi identificado um empate de opiniões entre concordo e discordo, com 33% para os que concordam e 30% aos que discordam. Esse dado mostra um ponto negativo na empresa pesquisada e entre setores, foi identificado que a maioria afirma que discorda de que há parcerias entre os setores, com 41% das respostas e 33% diz que concorda que do contrário do comentário anterior, existe parcerias.

A valorização profissional também foi abordada, focando em como as pessoas se sentem, com relação a valorização do trabalho. Com 44% de respostas dizendo que concordam e 22% que concordam muito, mostrou-se que a maioria dos entrevistados está satisfeito com mais esse quesito. Sobre a estabilidade no trabalho, também foi identificado que a maioria das pessoas se mostra satisfeitas, com um percentual 48% aos que concordam e 15% aos que concordam muito.

Analisando as condições físicas de trabalho, no que diz respeito a temperatura, espaço, higiene e ventilação, todos apresentaram percentuais altos de aprovação. Seguindo as idéias de Mello (2011), a qualidade de vida no trabalho não

envolve apenas as pessoas, mas também o ambiente de trabalho. É importante que sejam visto as necessidades físicas das pessoas, refletindo no bem estar e motivação.

Com relação a imagem da empresa, também notou-se dados positivos com percentuais de aprovação elevados. O trabalho em equipe também foi abordado. Foi questionado a eficácia desta aplicação e notou-se que a maioria concorda que é uma forma viável de planejar e efetivar uma atividade, porém, quando foi questionado se a empresa utiliza deste meio, foi identificado que uma quantidade considerável, representando 30% das respostas, dizendo que discorda que a empresa aplica o trabalho em equipe e 33% diz que concorda. De acordo com Anna (2010), quando as pessoas trabalham em equipe, com um único objetivo, faz com que este seja alcançado com mais rapidez e qualidade, superando desafios por meio da motivação.

Sobre as condições de trabalho, também se identificou que é disponibilizado material para exercer as atividades, mostrando 52% para os que concordam que isso acontece e 22% para os que concordam muito.

Com isso, é visto que a empresa possui muitos dados positivos. A maioria dos entrevistados disse que concordam com as afirmações questionadas na pesquisa. Isso mostra que a empresa se preocupa com o bem estar dos funcionários.

#### **4.17 SUGESTÕES DE MELHORIAS**

- Rever a forma que acontece a comunicação na empresa, desenvolvendo uma forma mais eficaz de transmitir a todos os funcionários as metas, para que assim, todos possam estar interagindo na busca pelo sucesso da empresa.

- Desenvolver reuniões para todos os funcionários, apresentando os dados alcançados, a fim de motivar os mesmos a buscar sua melhor forma de exercer as suas atividades.

- Como foi identificado o pouco interesse dos entrevistados pela formação acadêmica, a empresa deveria desenvolver uma forma de incentivo a busca por mais conhecimentos, auxiliando e apoiando os funcionários.

- Organizar uma urna, onde os funcionários poderiam estar depositando de forma sigilosa, suas idéias, sugestões e estas serem discutidas nas reuniões mensais ou semanais.



## 5 CONCLUSÃO

Com os estudos realizados para a elaboração deste trabalho, fica claro o quão importante é o clima organizacional em uma empresa. Analisar o clima reflete na motivação dos colaboradores e logo, reflete na qualidade dos produtos e, por conseguinte, no sucesso da organização.

Tornou-se necessário desenvolver a fundamentação teórica e foi detectado o que relaciona o comportamento humano nas organizações e suas conseqüências no caso de não ser dada a devida atenção.

A pesquisa mostrou que a maioria dos entrevistados se mostra satisfeitos, sendo esse uma característica importante para a empresa. Fatores como o desenvolvimento profissional, foi mostrado como uma preocupação da empresa em admitir os funcionários como uma escola da profissão, sendo essa uma forma de incentivo para formar uma profissão e poder estar entrando no mercado de trabalho.

Também ficou claro para a pesquisadora, que alguns aspectos transformam o clima organizacional um ambiente negativo. Indicadores como a comunicação, respeito entre os funcionários e parceria entre setores mostraram-se com deficiência. Todavia, mesmo com esses dados, analisando o resultado geral da pesquisa, pode-se concluir que o clima organizacional é positivo.

O bem estar das pessoas em uma organização deve ser vista de forma diferenciada e dada a devida importância, pois a motivação das pessoas está diretamente ligada ao sucesso da empresa que a mesma trabalha. Pessoas satisfeitas produzem melhor e com mais preocupação na qualidade de suas atividades.

Com a elaboração deste trabalho, é importante citar que a pesquisadora adquiriu conhecimentos teóricos e práticos no que diz respeito ao clima organizacional, no que ele se relaciona e qual a melhor maneira de tratar com determinados problemas e diversas ocasiões.

## REFERÊNCIAS

- ANNA, Dalmir Sant. **Você constrói um enredo que faz sentido a sua vida?** Outubro.2010. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/6828/voce-constroi-um-enredo-que-faz-sentido-para-sua-vida.html> > Acesso em 09 de março de 2011
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ASSIS, Marcelino Tadeu de: **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos: Usando indicadores demográficos, financeiro e de processo na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005
- BACK, Elisângela. **Estudo do Clima Organizacional de uma empresa da área comercial de móveis e eletrodomésticos da região de Criciúma – SC**. 2009 – 100f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Universidade do Extremo Sul Catarinense , Criciúma.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações** – 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997
- BRUNI, Leandro Leal. **Estatística Aplicada: gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PANNO, Cláudia Caravantes; KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 569 p.
- CARVALHO, António Vieira de; SERAFIM, Oziléia Clean Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CARVALHO, Leonardo e Souza. **Downsing**. Dezembro.2009. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/downsizing/37256/> > Acesso em 09 de março de 2011
- CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9 .ed. São Paulo: Pretence Hall, 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC : controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8 ed. Belo Horizonte: EDG, 1999. 224 p.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro A; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos da Metodologia**: Um guia para a iniciação científica. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1986.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Campus, 2004. 529 p.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção**: Como agregar talentos a empresa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Recursos Humanos**: edição compacta. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano nas organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CORRÊA, Kenneth. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Julho. 2009. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br> > Acesso em 29 Abr. 2010

DIAS, Reinaldo. **Gestao de Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FRANCISCO, Valdemir José. **Comportamento humano a favor da organização**. Dezembro. 2010. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/6920/comportamento-humano-a-favor-da-organizacao.html#>> Acesso em 08 de março de 2011

GIL, António Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 8.ed .São Paulo : Atlas , 2001.

JUBILATO, Jorge. **A competitividade e a qualidade de vida no trabalho na era do conhecimento**. Setembro. 2009. Disponível em [http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade\\_de\\_Vida/Artigo/6216/a-competitividade-e-a-qualidade-de-vida-no-trabalho-na-era-do-conhecimento.html](http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade_de_Vida/Artigo/6216/a-competitividade-e-a-qualidade-de-vida-no-trabalho-na-era-do-conhecimento.html)> Acesso em 08 de março de 2011

LACOMBE, Francisco; HEILBORN Gilberto. **Administração** : princípios e tendências .3 .ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. 6. ed São Paulo: Gente, 2002. 306p

LUZ, Ricardo. **Gestao de Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Adminstracao de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico. 9 ed. São Paulo: Futura, 2004.

\_\_\_\_\_, Jean Pierre. **Administração da remuneração**: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legais, benefícios. São Paulo: Thomson, 2002. 312p. ISBN 8522102864 (broch.)

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 7.ed. São Paulo : Atlas,2008.

\_\_\_\_\_, Antonio Cesar Amaru. . **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

MEDEIROS, Elisete Batista da Silva. **O profissional de Recursos Humanos como parceiro estratégico**. Novembro.2007. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4917/o-profissional-de-recursos-humanos-como-parceiro-estrategico.html> > Acesso em 08 de março de 2011

MELLO, Mônica. **A importância do clima organizacional na qualidade de vida no trabalho**. Novembro.2010. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/6883/a-importancia-do-clima-organizacional-na-qualidade-de-vida-no-trabalho.html> > Acesso em 09 de março de 2011

\_\_\_\_\_, Mônica. **Qualidade de vida no trabalho e motivação**. Fevereiro.2011. Disponível em [ttp://www.rh.com.br/Portal/Qualidade\\_de\\_Vida/Artigo/6993/qualidade-de-vida-no-trabalho-e-motivacao.html](http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade_de_Vida/Artigo/6993/qualidade-de-vida-no-trabalho-e-motivacao.html) >Acesso em 08 de março de 2011

MONTANA, Patrick J. ; CHARNOV, Bruce. **Administração**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 525p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. [2. ed. rev.] São Paulo: Thomson, 2004. 292p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008. 427p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.

OURO, Renílda. **A mudança como valor**. Setembro. 2002. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/3379/a-mudanca-como-valor.html>> Acesso em 08 de março de 2011

PEREIRA, Fabrício Mortari. **Liderança e Motivação**. Setembro. 2008. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/5159/lideranca-e-motivacao.html>> Acesso em 09 de março de 2011

PIACCHIA, Djair. **As Funções Administrativas**. São Paulo: Campus UNIFESP, 2010. Disponível em [http://dgi.unifesp.br/seplan/templates/docs/seplan-funcoes\\_administrativas.pdf](http://dgi.unifesp.br/seplan/templates/docs/seplan-funcoes_administrativas.pdf)> Acesso em 04 de março de 2011

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo – Editora Saraiva, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. 20.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 480 p.

## APÉNDICE

## Questionário para pesquisa de Clima Organizacional

Está pesquisa visa conhecer o clima organizacional da empresa Tornearia Mecânica Jasil analisando suas necessidades e insatisfações, para propor melhorias à empresa visando um ambiente mais adequado para se trabalhar.

### Instruções:

- É importante que todas as respostas sejam dadas com sinceridade;
- Não há a necessidade de identificação do pesquisado, para assim garantir sigilo total;
- Leia com atenção cada item e indique com um X o seu grau de concordância em relação ao aspecto descrito;

#### Idade:

- 16 a 25                       36 a 45                       Acima de 55 anos  
 26 a 35                       46 a 55

#### Escolaridade:

- Fundamental incompleto                       Graduação Incompleta  
 Fundamental completo                       Graduação Completa  
 Especialização técnica                       Outros

#### Tempo que trabalha na empresa:

- Até 1 ano  
 Até 5 anos  
 Mais de 5 anos

Favor responder as questões mostradas no quadro abaixo, marcando com um X no indicador exibido na tabela abaixo:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Concordo Muito</b>	<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Muito</b>	<b>Não tenho opinião</b>

N°	Questões	1	2	3	4	5
1	Tenho liberdade para realizar o meu trabalho.					
2	Sou eu que organizo a minha rotina de trabalho de modo que seja mais viável para mim.					

<b>3</b>	Tenho responsabilidades com as atividades que realizo.					
<b>4</b>	As informações são transmitidas de forma clara a todos.					
<b>5</b>	O volume de trabalho que exerço é correspondente a minha capacidade de realização.					
<b>6</b>	Me preocupo na melhoria das minhas atividades.					
<b>7</b>	A comunicação empresa x funcionário funciona de forma viável.					
<b>8</b>	Me sinto realizado (a) profissionalmente					
<b>9</b>	Os objetivos e metas da empresa são transmitidas a todos como forma de incentivo para obtenção da mesma.					
<b>10</b>	A empresa aceita críticas, opiniões e contribuições dos funcionários.					
<b>11</b>	Todas as orientações sobre o trabalho que devo exercer são passadas de forma clara.					
<b>12</b>	A minha remuneração é condizente ao meu cargo.					
<b>13</b>	Considero que a empresa remunera os funcionários de forma adequada.					
<b>14</b>	Estou certo (a) que terei um crescimento profissional dentro da empresa.					
<b>15</b>	Sinto que tenho capacidade de exercer um cargo de maiores responsabilidades.					
<b>16</b>	A empresa oportuniza funcionários ao desenvolvimento profissional.					
<b>17</b>	As pessoas se respeitam no dia a dia, profissionalmente.					
<b>18</b>	Existe uma parceria entre setores.					



<b>19</b>	O meu trabalho e a minha pessoa são valorizados pela empresa.					
<b>20</b>	Sinto-me seguro quanto a estabilidade do meu emprego.					
<b>21</b>	As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante a temperatura.					
<b>22</b>	As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante o espaço.					
<b>23</b>	As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante a higiene.					
<b>24</b>	As condições ambientais do meu trabalho são satisfatórias perante a ventilação.					
<b>25</b>	Considero a empresa um bom lugar para trabalhar.					
<b>26</b>	Considero que a empresa é ética com os funcionários/clientes/parceiros.					
<b>27</b>	O trabalho em equipe faz com que a atividade seja exercida de modo mais eficiente.					
<b>28</b>	A empresa estimula o trabalho em equipe.					
<b>29</b>	É disponibilizado material de trabalho para exercer as atividades.					
<b>30</b>	Indicaria um amigo para trabalhar na empresa.					

Agradeço a sua participação.