

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

SANDRA DE BONA

**ESTUDO DESCRITIVO E OBSERVACIONAL DO CLIMA
ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO SETOR PLÁSTICO DE
URUSSANGA (SC)**

**CRICIÚMA
2014**

SANDRA DE BONA

**ESTUDO DESCRITIVO E OBSERVACIONAL DO CLIMA
ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO SETOR PLÁSTICO DE
URUSSANGA (SC)**

Monografia apresentada à Diretoria de Pós-Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, para obtenção do título de especialista *Latu Sensu* em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof^a. Dr^a Rosemeri Oliveira Duarte

**CRICIÚMA,
2014**

**“Aprender é algo de que a mente
nunca se cansa, nunca tem
medo e nunca se
arrepende”
*(Leonardo da Vinci)***

RESUMO

DE BONA, Sandra. **Estudo descritivo e observacional do clima organizacional em uma empresa do setor plástico de Urussanga (SC)**. 2014. 74p. Monografia do Curso de Pós Graduação Especialização em Gestão Empresarial da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O objetivo deste estudo foi analisar como está o clima organizacional da empresa Sandrini Indústria e Com. de Plásticos de Urussanga (SC). Para isso, é apresentado o referencial teórico sobre organização, cultura e clima organizacional, que serviu de base para enriquecer o estudo. Para uma análise de como anda a percepção do ambiente de trabalho da empresa pelos colaboradores, foi aplicada uma pesquisa quantitativa e exploratória de clima organizacional, resultando em um diagnóstico da organização. Foi utilizado um questionário com 14 categorias subdividido em 41 perguntas fechadas e uma aberta. A aplicação do questionário foi realizada pela própria pesquisadora, após fez-se o levantamento de dados e análise geral dos resultados obtidos, verificando as áreas que precisam de melhorias. O maior grau de insatisfação ficou com as categorias: perspectiva de crescimento, segurança no trabalho e salário. Na pergunta aberta, a sugestão foi de ter plano de saúde como benefício e melhoria no refeitório. As informações resultantes da pesquisa do clima organizacional verificam a percepção e os sentimentos dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, oportunizando averiguar pontos para mudanças. Os resultados demonstram também que teve uma boa avaliação com resultados significativos, na categoria de motivação e eficácia na liderança. De um modo geral, a empresa avaliada, apresentou bons resultados na maioria das categorias, que podem ser melhorados, visto que os funcionários estão abertos a mudanças e almejando crescimento.

Palavras-chave: Clima organizacional. Pesquisa de clima.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Treinamento e Desenvolvimento	45
Figura 02: Salários	47
Figura 03: Benefício	48
Figura 04: Relacionamento Interpessoal	49
Figura 05: Eficácia das Lideranças	51
Figura 06: Gestão Participativa	52
Figura 07: Valorização do Funcionário.....	53
Figura 08: Comunicação	55
Figura 09: Imagem da empresa	56
Figura 10: Motivação para o trabalho.....	58
Figura 11: Condições de trabalho.....	59
Figura 12: Comprometimento / Responsabilidade	60
Figura 13: Segurança no trabalho.....	62
Figura 14: Perspectiva de crescimento	63
Figura 15: Análise Geral das Categorias.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Perguntas por categoria.....	42
Tabela 02: Treinamento e Desenvolvimento.....	45
Tabela 03: Salários.....	46
Tabela 04: Benefício ..	47
Tabela 05: Relacionamento Interpessoal	49
Tabela 06: Eficácia das Lideranças	50
Tabela 07: Gestão Participativa.....	51
Tabela 08: Valorização do Funcionário	53
Tabela 09: Comunicação.....	55
Tabela 10: Imagem da empresa	56
Tabela 11: Motivação para o trabalho	57
Tabela 12: Condições de trabalho.....	59
Tabela 13: Comprometimento / Responsabilidade	60
Tabela 14: Segurança no trabalho.....	61
Tabela 15: Perspectiva de crescimento.....	63
Tabela 16: Análise Geral das Categorias	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 Teoria da Administração.....	10
2.1.1 Organização.....	11
2.1.2 Missão.....	11
2.1.3 Visão	12
2.1.4 Valores	12
2.2 Cultura Organizacional.....	12
2.2.1 Componentes da Cultura Organizacional.....	13
2.2.2 Disfunções da Cultura Organizacional	14
2.2.3 Socialização Organizacional	15
2.3 Clima Organizacional	16
2.3.1. Origem.....	16
2.3.2 Considerações sobre Clima Organizacional.....	17
2.3.3 Clima Organizacional versus Cultura Organizacional	19
2.3.4 Clima Organizacional e seu impacto sobre a qualidade dos serviços.....	20
2.3.5 Satisfação no trabalho e o Clima Organizacional.....	21
2.3.6 Variáveis que indicam satisfação e afetam o resultado do clima organizacional	22
2.3.7 Indicadores de Clima Organizacional.....	23
2.3.8 Pesquisas de Clima Organizacional.....	24
2.3.9 Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional	25
2.3.10 Importância de avaliar o clima Organizacional	37
2.3.12 A pesquisa de Clima e seu Impacto na Organização.....	38
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	40
3.1 Abordagem Metodológica.....	40
3.2 Tipo da Pesquisa.....	40
3.3 População e amostra	41
3.4 Local de Estudo.....	41

3.4.1 Histórico da empresa	41
3.5 Coleta de Dados e instrumento da pesquisa.....	42
3.6 Processamento e Organização dos Dados	42
4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA.....	44
4.1 Descrição da Pesquisa.....	44
4.2 Categorias	44
4.2.1 Categoria 01: Treinamento e Desenvolvimento	45
4.2.2 Categoria 02: Salários	46
4.2.3 Categoria 03: Benefícios	47
4.2.3 Categoria 04: Relacionamento Interpessoal.....	48
4.2.5 Categoria 05: Eficácia das Lideranças	50
4.2.6 Categoria 06: Gestão Participativa.....	51
4.2.7 Valorização do Funcionário	53
4.2.8 Comunicação	54
4.2.9 Imagem da empresa.....	56
4.2.10 Motivação para o Trabalho.....	57
4.2.11 Condições de Trabalho	59
4.2.12 Comprometimento e Responsabilidade.....	60
4.2.13 Segurança no Trabalho	61
4.2.14 Perspectiva de Crescimento.....	63
4.2.15 Sugestões de Melhorias	64
4.3 Análise Geral da Pesquisa	65
CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS.....	70
ANEXO	75

1 INTRODUÇÃO

A concorrência cada dia mais acirrada com a exigência de produtos perfeitos e de produtividade alta nas fábricas, vem sendo cada dia mais elevada em toda organização. Diante deste fato, deve-se estar sempre à procura do diferencial que consegue manter a qualidade nos produtos juntamente com funcionários empenhados em alcançar tais resultados.

A organização e os colaboradores estão ligados, para chegar ao objetivo comum, é precisa-se que estejam em sintonia. Desta forma a empresa produz mais e os colaborador sente-se parte fundamental do processo.

Os fatos contrários à produtividade e a insatisfação do colaborador como o absenteísmo, turnover, baixo rendimento demonstram que a organização precisa investigar o que origina tais efeitos negativos.

Para o sucesso de uma empresa, é preciso que os colaboradores estejam empenhados em conseguir os resultados por ela traçado. Um grande desafio, fazer com que os funcionários estejam interligados ao objetivo idealizado pela organização.

Neste sentido, é preciso estar atento com o que acontece dentro da empresa, observar o que os setores querem dizer, detectar possíveis falhas, identificar os pontos que estão bons e se podem ser melhorados. Perceber tais temas se torna importante para o gestor de recursos humanos, traçar novas metas coerente com a realidade da organização, planejar sua perspectiva de futuro.

O que influencia uma pessoa a fazer o trabalho bem feito, ou o que faz ela indicar a organização em que ela esta inserida a outras, é a percepção que ela tem do seu ambiente de trabalho, é o conjunto de fatores que ela julga importante.

Antes que o gestor de recursos humanos implante melhorias que estima necessárias, deve ouvir mais profundamente a organização. A pesquisa de clima é um importante instrumento, sua eficácia no diagnóstico é de grande valia nesta procura pelas respostas dentro de uma organização.

O objetivo da pesquisa é oferecer uma análise da situação atual da Empresa Sandrini Ind e Com de Plasticos, como se fosse um raio x, de como a empresa se encontra hoje, apontando a percepção do que os colaboradores pensam

em vários aspectos, bem como o conjunto de condições que identificam a satisfação ou insatisfação dos mesmo.

A pesquisa de clima organizacional realizada na Empresa de Plásticos de Urussanga, foi aplicada com o intuito de verificar como a organização esta sendo vista por seus colaboradores. A pesquisa proporciona a possibilidade de ajustar possíveis falhas , melhorar o que esta mediano, e manter o que esta dando certo.

02,2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a evolução do cenário empresarial faz-se necessário mencionar ponto da teoria da administração.

2.1 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

Basicamente, uma teoria é um conjunto de princípios fundamentais. A Administração possui teorias que são conhecimentos organizados, produzidos pelas práticas de experiências. Existem diversas teorias da administração, que visam oferecer soluções universais para todos os problemas ou situações (RIBEIRO,1997).

A mais antiga das teorias da administração científica, conforme descrita por Ribeiro, foi iniciada por Frederick Winslow Taylor, mais conhecido como Taylor, um engenheiro que trabalhou 12 anos em uma empresa, onde serviu de base para importantes ideias sobre administração.

Conforme Maximiano (2004), para Taylor a prosperidade máxima de cada empregado significa não apenas salários mais altos, mas também e mais importante, significa o desenvolvimento de cada homem a sua condição de eficiência máxima.

É possível acrescentar com Reinaldo (2007) que Taylor procurou um alto grau de desenvolvimento dos operários e da recompensa individual por meio da redução da fadiga, habilidades individuais e dos incentivos salariais.

Na teoria administrativa, temos Henry Fayol, que é considerado o pai da administração moderna. Conforme relatado por Reinaldo (2007), Fayol assegurava que qualquer organização necessitava de administração, fosse do tipo de comércio, indústria, política, religião, militar ou filantrópica, em qualquer condição, existe uma função administrativa a ser desempenhada.

Maximiano (2004) cita que de acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos, que sempre exigem um grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

A teoria da burocracia teve seu precursor Max Weber, um sociólogo Alemão, que diz existir uma burocracia ideal. Reinaldo (2007) relata que Weber cita em seus estudos que se procurava estabelecer estrutura, estabilidade e ordem às organizações por meio de uma hierarquia integrada de atividades especializadas.

Originalmente havia as características de divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, racionalidade, regras e padrões, compromisso profissional, registros escritos e por último a impessoalidade.

2.1.1 Organização

De uma forma simples Ettinger(1992) diz que: sempre que duas ou mais pessoas trabalham em prol de um objetivo comum e estabelecem uma ordem, constituem a organização.

Segundo Maximiano (1992) uma organização é uma combinação de esforços individuais quem tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Já Robbins (1990) cita que a organização é uma entidade conscientemente coordenada, com uma fronteira que funciona numa base relativamente contínua, para alcançar um objetivo comum.

É importante ressaltar que a organização, além de ter seus objetivos necessita ter uma identidade. E é a identidade que representa como a organização mostra seus propósitos e envolve seus integrantes para traçar metas e finalidades. Para criar a identidade, é necessário ter: missão, visão e valores.

2.1.2 Missão

Definir a missão para a organização deve ser feito de forma clara e objetiva, de uma maneira que se acredite que ela se tornará realidade.

Segundo Maximiano (2004, p.397) “Missão estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para o cliente”.

Tenório (1997) define “missão é a finalidade, a razão de ser , a mais elevada aspiração que legitima e justifica social e economicamente a existência de uma organização e para qual devem se orientar todos os esforços.”

Desta forma entendemos de uma forma básica que missão, é um conjunto de princípios que a empresa tende a seguir.

2.1.3 Visão

É comum confundir missão com visão, porém a missão só fica objetiva quando a organização tem sua visão determinada, a visão é o que a organização almeja para o futuro.

Para Maximiano (2004, p 396) “visão é sua imagem, especialmente no futuro, como os funcionários e dirigentes enxergam a organização e definem sua visão.”

Já Rezende e Abreu (2001) diz que a visão ideal deve mostrar onde a empresa está, aonde quer chegar e que meios serão necessários para atingir esse objetivo.

A partir das teorias citadas, entende-se que a visão permite que os valores organizacionais se mostrem de uma forma clara, informando o que a empresa permitirá fazer.

2.1.4 Valores

Os valores representam aquilo que a organização acredita, de que forma ela quer alcançar seus objetivos, se vale a pena qualquer coisa para ter lucro, se é uma conduta moral e ética da empresa, refletindo o que se pretende fazer,

Maximiano (2004, p. 419) diz que “valores orientam o comportamento ético e que permitem classificar o comportamento dentro de qualquer escala de desenvolvimento moral”.

Moraes (2003) acrescenta que os valores considerados na empresa são a criatividade e a busca contínua de novas formas de atuação, o trabalho em equipe, onde a soma de vários comportamentos e experiências podem trazer ótimos resultados. Outro valor que merece destaque é a habilidade de seus profissionais de desenvolver relacionamentos duradouros com os clientes, proporcionando a identificação contínua, criando possibilidades de novos negócios.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Observar a cultura de uma empresa é um fator importante para entender

alguns parâmetros e o modo de agir da mesma.

Jaques (1951, p.251) diz “a cultura da fábrica é a maneira costumeira e tradicional de pensar de fazer as coisas, que é compartilhada para um grau maior ou menor por todos os seus membros e cujos novos membros devem aprender e, pelo menos aceitar parcialmente, para serem aceitos no serviço na empresa”.

Lutans (1977, p 31) afirma que “cultura consiste de padrões explícitos e implícitos, para comportamento adquiridos e transmitido por símbolos, constituindo a união distintiva de grupos humanos, incluindo incorporações em artefatos”.

Na definição de Luz (2003, p. 14) “A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização”. Cita ainda que impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, estilo de liderança adotado, a forma como os funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seus padrões arquitetônicos, sua propaganda, e assim por diante.

Para Robbins (2002 p. 498) “cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros, de uma organização e que a difere de uma para outra e esse sistema é, em última análise, um conjunto de característica chave que a organização valoriza”.

Meggison (1998, p.429) diz que “a eficácia da organização é bastante influenciada por sua cultura, que por sua vez afeta a maneira de desempenhar as funções de administração.”

Portanto verifica-se que cada organização tem sua cultura, e com essas diretrizes que o diretor influencia no modo de administrar. A cultura organizacional também absorve um pouco da cultura do seu colaborador, do modo de executar a função, afinal todos têm seus elementos, sua base de pensamento vindo de casa, essa mistura de elementos de direção, líderes e funcionários forma a cultura organizacional.

Para complementar a cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, *slogans*, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros da organização (LUZ, 2003).

2.2.1 Componentes da Cultura Organizacional

A análise da cultura organizacional não é tão fácil, pois nem todos os componentes estão manifestados de forma explícita, pois alguns são de atitudes comportamentais.

Segundo Vergasta (2001), toda cultura se apresenta em três níveis diferentes:

a) Artefatos: constituem o primeiro nível da cultura e incluem produtos, serviços e incluem os padrões de comportamento, vestuário das pessoas, rituais e mitos organizacionais. São fáceis de serem percebidos, mas difíceis de serem interpretados.

b) Valores compartilhados: Constituem o segundo nível da cultura, baseiam-se no problema da diferença existente entre os valores aparentes e os valores em uso. Para identificá-los, a observação direta não é mais o recurso mais viável. É preciso entrevistar os membros de chave, que expressam o que as pessoas reportam ser e a razão do seu comportamento.

c) Pressuposições básicas: Constituem no nível mais íntimo, normalmente inconsciente, mas que na realidade determinam como os membros de grupo percebem, pensam e sentem. À medida que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos que se mostram adequados para solucionar problemas, eles são gradualmente transformados em pressupostos inconscientes sobre como as coisas realmente são.

2.2.2 Disfunções da Cultura Organizacional

Com base em que Maximiano (2004) menciona, a cultura organizacional pode desenvolver disfunções, que são desvios no comportamento coletivo, que prejudicam a capacidade de resolver os problemas de convivência interna e adaptação externa. As disfunções assim como a cultura, passam despercebidas pelos membros do próprio grupo ou organização. Abaixo as disfunções mais comuns:

- Dificuldade para entender e processar mudanças ambientais;
- Resistência generalizada à necessidade de mudança interna;
- Dificuldade de aceitar outras culturas e ponto de vista alheio;

- Tendência de subestimar outros grupos, especialmente concorrentes e clientes;
- Uso excessivo de jargões ou vocabulário ocupacional, como disfarce para a falta de solidez intelectual, prejudicando a comunicação com outros grupos;
- Tendência a utilizar mais recursos para cuidar da própria organização do que no desempenho da missão ou no atendimento dos clientes.

2.2.3 Socialização Organizacional

Socialização é um processo que se passa na organização e nem percebermos, é o processo que os indivíduos, neste caso colaborador, adquire a cultura da organização, de maneira sutil ou mais brusca, os recém-chegados aprendem a comportar-se de acordo com as normas do grupo da organização já existente. É um processo de troca, os que chegam transmitem seus hábitos e valores aos que já estão na organização e os que estão passam como devem ser as coisas a partir deste momento. (MAXIMIANO, 2004)

2.2.4 Indicadores de Culturas

Os indicadores de cultura, também chamados de atributos, são o grau de importância dado a hierarquia, como o colaborador vê o papel do chefe no processo decisório. Segundo Maximiano (2004) existem os seguintes indicadores:

a) Distância do poder: é um indicador utilizado para avaliar como as pessoas enxergam a autoridade e as diferenças no status. Nas culturas com elevada distância do poder, há grande respeito pela autoridade, na cultura com pequena distância ocorre o contrário;

b) Linguagem: esse indicador se refere à confiança pessoal passada pela palavra falada, há cultura que dá grande valor à linguagem verbal, já em contrapartida tem a cultura que dá maior valor a palavra escrita e sua formalidade;

c) Relações Humanas: há o individualismo e o coletivismo, sendo que existem organizações que dão maior importância ao trabalho em grupo e outras que preferem funções individuais;

d) Atitudes em relação ao futuro: a relação proativa dos diretores impulsiona as mudanças nos objetivos e na mobilização de recursos;

e) Universalismo em contraposição a particularismo: esse indicador mede até que ponto algumas situações particulares são flexíveis ou permanentes;

f) Orientação para o ambiente: existe a cultura adaptativa que se preocupa seriamente com os clientes, acionistas e empregados, e a cultura não em que a administração se preocupa somente consigo mesma, ou com algum produto ou tecnologia mais familiar;

g) Propensão ao Risco: as culturas orientadas para a certeza fazem as pessoas preferirem a acomodação, a rotina e as situações estruturadas.

Depois destas menções sobre cultura, fica claro que é um conjunto de valores, percepções, crenças, linguagem, símbolo, histórias entre outros elementos que denominam cada organização. Cada organização tem a sua cultura, pois as pessoas que formam a organização trazem consigo alguns traços que acabam influenciando na cultura já existente na empresa.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O entendimento do clima organizacional vem cada vez mais de encontro com a necessidade do departamento de pessoas em conhecer como esta o ambiente de trabalho, fator importante para análise e tomadas de atitudes.

2.3.1. Origem

A palavra clima tem suas raízes no termo em latim “*klima*” cujo significado expressa inclinação, tendência, atmosfera e foi incorporada à língua portuguesa a partir do termo francês “*climat*” sendo acrescida ao seu significado de ideias de atmosfera moral (HOUAISS, 2002).

A obra de Kurt Lewin serve de estímulo crescente para o interesse pelo contexto social. De modo específico o trabalho experimental de laboratório realizado junto com Lippitt e White (1979), sobre os estilos de liderança grupal, introduz clima como vínculo entre pessoas e o ambiente como tal, clima se refere às distintas situações que se originam como consequência da utilização dos tipos de liderança. O caminho para o estudo do clima organizacional estava aberto.

Oliveira (1995) afirma que o uso do termo clima relacionado a interação entre meio e as pessoas, remonta a década de 70 sendo, portanto relativamente novo, antes, na décadas de 30 a 70, os termos “atmosfera”, “ambiente” ou “meio

ambiente” eram usados para denominar o que hoje se conhece por clima Organizacional.

A partir de Schnedeir (1985) , começa a surgir a postura integradora entre os conceitos clima e cultura. O tratamento metodológico a que são submetidas às variáveis diferem em ambos os conceitos. No estudo do clima, tende ser usado método quantitativo; e no estudo de cultura método qualitativo.

2.3.2 Considerações sobre Clima Organizacional

Para Luz (2003, p. 13), “Clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”. Clima Organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existente em uma organização.

Clima Organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano, a pressão das normas cria tensão, a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva ao clima de tranquilidade e confiança (SOUZA, 1978).

Vergara (2007), complementa afirmando que é no interior das organizações que as pessoas passam a maior parte de suas vidas, por isso precisa apresentar um clima bom, entre colaboradores e líderes.

Diante deste cenário, Luz (2003), afirma que é imprescindível a gestão do clima organizacional, pois conhecer o que os colaboradores pensam sobre a empresa, e as suas atitudes em relação aos diferentes aspectos da organização, possibilita aos gestores melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas no trabalho bem como a qualidade dos serviços prestados pela organização.

Seguindo essa mesma linha, Reichheld (1999 apud SOUZA, 2003, p. 39) afirma que “o clima organizacional favorável, com colaboradores motivados e treinados tem impacto direto na lucratividade sustentável”.

O clima organizacional, no entendimento de Payne e Masfield (1977), é como um elo conceitual entre o nível individual e o nível organizacional, de modo a expressar a coexistência das expectativas, dos valores e interesses individuais com

as necessidades, os valores e regulamentos formais. Ainda, segundo Coda (1997), o clima organizacional reflete a tendência ou inclinação a respeito de que até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte, estão efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Os princípios fundamentais de um trabalho sobre clima organizacional podem ser apresentados sob a forma de metáfora, a partir dessa parábola chinesa extraída de uma publicação de Harvard Business (SOUZA, 2003): conta esta parábola que o Rei “T” mandou seu filho “T ai” para o templo para o mestre Pan Ku preparar o príncipe para ser o sucessor do trono. O Mestre mandou o Príncipe para a Floresta, para descrever os sons da floresta por um ano, Quando o príncipe voltou, mencionou tudo o que ouviu e viu, o som das folhas, o vento, o barulho dos pássaros entre outros sons, o mestre insatisfeito com o resultado, mandou-o de volta, dizendo para ouvir tudo o que fosse possível da floresta, o príncipe revoltado, disse que era impossível ouvir mais alguma coisa, pois transcreveu tudo o que aconteceu. Mesmo assim foi, andou dias e noites e nada encontrava de diferente, até que um dia pode perceber um som diferente, um som inaudível, ficou encantado, voltou eufórico ao mestre, dizendo que agora sim, tinha ouvido tudo, ouviu naquele silêncio todo o desabrochar de uma flor, o som do sol aquecendo a terra, o orvalho das folhas caindo no chão. O mestre respondeu que ouvir o inaudível é ter disciplina necessária para ser um grande administrador. E que quando se aprende a ouvir as queixas silenciosas, os sentimentos mudos das pessoas, um administrador pode inspirar confiança a seu grupo.

Por meio desta parábola, percebe-se o quanto é necessário estar atento ao que está acontecendo no local de trabalho. Conseguir diagnosticar o que está acontecendo por meio de pesquisas de clima organizacional é um trabalho fundamental e necessário, para identificar a percepção dos colaboradores.

Segundo McClelland(1985) clima organizacional é a percepção coletiva que os funcionários têm da empresa, através da experimentação prática prolongada de suas políticas, estruturas, sistemas, processos e valores. Clima é, simultaneamente, a percepção que os funcionários têm da organização e sua reação a essa percepção. O clima organizacional é construído ao longo de um período significativo de tempo e, portanto, suas alterações são também de longa duração.

Para Tamayo (1996), o clima organizacional é construído por uma

multiplicidade de componentes, entre eles: a responsabilidade, estrutura organizacional, comprometimento, políticas e práticas organizacionais, confiança, reconhecimento e afeto, entusiasmo e apoio, sistema de recompensas, conflito, liderança, clareza de comunicação, ênfase da produtividade, etc. Os componentes não são universais, pois o clima de uma organização é específico, mas a especificidade não exclui a possibilidade de uma estrutura comum, que pode ser do tipo motivacional, que expressaria os interesses do empregado e da organização. É nessa interação entre os interesses individuais e organizacionais que se encontram as raízes mais profundas do clima organizacional. Por isso é muito importante avaliar ao clima das empresas. É uma oportunidade de se obter diretamente dos empregados uma avaliação de como eles percebem o seu ambiente de trabalho, e não como os outros percebem (chefes, a alta administração, etc.) A percepção individual é um elemento crítico quando se fala de clima. No entanto, quando há convergência na percepção dos empregados sobre seu ambiente de trabalho, faz sentido definir clima com um construtor coletivo ou agregado.

Ao produto dos sentimentos individuais e grupais em relação à realidade objetiva dá-se a denominação de clima organizacional. O clima é representado pelos sentimentos e percepções que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam a maneira positiva ou negativa sua satisfação e sua motivação para o trabalho. Sentimentos e percepções negativos exercem impactos negativos sob o desempenho da organização: hostilidade, agressividade, greves e sabotagem têm origem em sentimentos de insatisfação.

2.3.3 Clima Organizacional versus Cultura Organizacional

Por definição, clima e cultura compartilham características de complexidade (SCHNEIDER, 1990). “Clima” deriva de sociologia, enquanto “cultura” deriva de antropologia (Hofstede, 1998a).

Denilson (1996) argumenta que as diferenças entre “cultura” e “clima” estão na interpretação, sugere que cultura e clima são dois fenômenos diferentes que não se sobrepõem e que há diferenças de perspectivas, mais do que diferenças de substância.

Clima é a percepção compartilhada da maneira como políticas, práticas e

procedimentos, tanto formais como informais, estão difundidas na organização (HOFSTEDE, 1998; REICHERS; SCHENEIDER,1990) em contraste , cultura é definida como um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu por ter resolvido seus problemas de adaptação.

2.3.4 Clima Organizacional e seu impacto sobre a qualidade dos serviços

Hoje em dia as empresas cobram cada vez mais do seu colaborador por qualidade no serviço, com a incidência de reclamações dos produtos , os líderes trocam funcionários de funções ou até mesmo demitem, como se a culpa pelas falhas fosse exclusivas dos colaboradores, esquecem de analisar o ambiente em que os funcionários estão inseridos para descobrir se as falhas são provenientes de somente de falta de atenção ou se existe algo no setor que esteja prejudicando o trabalho.

Conforme Luz (2003, p. 28) para o colaborador prestar um bom serviço, é preciso que saiba, que possa e queira fazê-lo. Saber fazer é uma questão de conhecimento, habilidades ou atitudes.

Luz (2003) acrescenta que o desempenho de um profissional não depende só de ele saber fazer aquilo que tem de fazer, ou seja, não depende somente de ele estar treinado, capacitado para o que faz, precisa se sentir dentro do processo, explicar o porquê é preciso ser feito. Da mesma forma, sua capacidade não depende só de ele poder fazer, precisa que haja recursos necessários para realizar um bom trabalho. Muitas vezes, o trabalho não é bem realizado porque quem o faz não está a fim de fazê-lo ou não quer fazê-lo melhor, ainda que saiba e possa.

A partir das palavras de Luz(2003), percebe-se como é importante, na verdade necessário, ouvir a voz do funcionário, ver o que ele tem para dizer, pois às vezes as informações são passadas, que não querem executar a tarefa por algum motivo, seja ele de ordem direta ou indireta.

São poucas as empresas que têm interesse em ouvir seus clientes internos, em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações com relação a salários, ao trabalho que realizam, à supervisão que recebem, à integração entre os diferentes setores da empresa, à comunicação existente na empresa, à estabilidade no emprego, às suas possibilidades de progresso

profissional, à disciplina, aos benefícios, às condições de segurança e higiene, ao processo decisório, etc. (LUZ, 2003).

É nisso que entra a pesquisa de clima, capaz de identificar os pontos e depois de identificados, montar as estratégias para o alcance de melhores condições no ambiente de trabalho.

2.3.5 Satisfação no trabalho e o Clima Organizacional

A satisfação no trabalho conforme Weiss (2002) é definida como um julgamento positivo ou negativo que um indivíduo dispõe sobre o trabalho ou determinada situação de trabalho. Brief (1998) entende que a satisfação no trabalho seria uma tendência psicológica que é expressa pela avaliação efetiva e/ou cognitiva de um trabalho com um grau de favorabilidade ou desfavorabilidade.

Para Espector (2006), a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho, que de forma simples, quando as pessoas estão satisfeitas, gostam do trabalho; e quando estão insatisfeitas, não gostam do trabalho.

Para a satisfação no trabalho, segundo Robbins (2005,p.21) “são fatores importantes como as tarefas mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores”. Falando de remuneração e políticas de promoções, Robbins (2005, p.21) destaca que “devem ser justos sem ambiguidade e devem atender às expectativas, pois estão entre os objetivos mais importantes dos trabalhadores”. Afirma também que a satisfação deve surgir como consequência natural, quando a remuneração parece justa.

Robbins (2005,p 21) complementa:

[...] as pessoas recebem do trabalho mais que dinheiro ou resultados materiais. Para muitos trabalhadores, constitui-se em oportunidade de satisfazer as necessidades de interação social. Não é surpreendente, portanto, que colegas amigáveis e colaboradores sejam a causa de satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho e o clima organizacional são afetados por diversos fatores internos e algumas vezes externos do âmbito empresarial. Por vezes, estes aspectos podem ser controlados pela organização, que pode modificá-los ou melhorá-los visando aumentar a satisfação. O clima é mais perceptível do que

suas fontes geradoras, sendo comparável a um perfume, percebendo-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora algumas vezes seja possível identifica alguns deles (SOUSA, 1978).

2.3.6 Variáveis que indicam satisfação e afetam o resultado do clima organizacional

Na visão de Luz (2003) temos variáveis que afetam o resultado do clima organizacional, estas variáveis podem afetar positivamente ou negativamente o ambiente onde estão os colaboradores, são elas que precisam ser trabalhadas para gerarem o mais elevado grau de satisfação:

- Adaptação dos trabalhadores: trabalhos realizados, horário de trabalho, de trabalhos entre os trabalhadores, trabalhos desafiadores, quadro de pessoal em casa setor, equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal;
- Salário: a percepção dos trabalhadores quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado e a possibilidade de obtenção de aumentos salariais;
- Benefícios: revelam a qualidade da prestação desses serviços e o quanto os benefícios atendem às necessidades e as expectativas dos trabalhadores;
- Supervisão ou Liderança na gestão: indica a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores, revela a satisfação dos colaboradores com os seus gestores e o grau de *feedback* dado por eles à equipe;
- Treinamento: evidencia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar e se desenvolver profissionalmente;
- Estabilidade no Emprego: procura conhecer o grau de segurança que os colaboradores sentem em seus empregos, assim como o *feedback* que recebem sobre como eles estão indo no trabalho;
- Processo Decisório: indica a opinião dos colaboradores sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões;
- Condições físicas no trabalho: evidenciam a qualidade e o conforto das condições físicas das instalações, dos recursos colocados à disposição dos trabalhadores para a realização dos trabalhos: postos de trabalho, horário de

trabalho, vestiário, local de trabalho e os recursos disponíveis para o trabalho;

- Participação: indica as diferentes formas de participação dos colaboradores no cotidiano da empresa, seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da empresa, a participação financeira que os funcionários têm nos resultados da empresa, a participação deles na gestão;
- Trabalho em equipe: evidencia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos e inovar.

Luz (2003) acrescenta que os fatores externos, como por exemplo, problemas familiares, também interferem no clima dentro da empresa assim como as preocupações, tensões, fatos comoventes, deixam o funcionário diferente, interferindo no seu rendimento e relacionamento com seus colegas. Diante de todas essas variáveis, é preciso estar atento para minimizar os efeitos negativos, observados pelos colaboradores, lembrando que o clima é a percepção dos colaboradores diante dessas possíveis variáveis e cada pessoa tem a sua, sendo impossível agradar a todos, porém pode-se chegar a satisfazer a maioria.

2.3.7 Indicadores de Clima Organizacional

Embora o clima seja algo presente na empresa, fica difícil de medi-lo e visualizá-lo, mas existem alguns indicadores que sinalizam se as coisas estão bem ou não. Com os indicadores e com as variáveis podemos descobrir as causas que afetam a empresa, servindo de alerta para possíveis mudanças.

Abaixo alguns indicadores, analisados por Luz (2003):

- *Turnover*: o *turnover* ou a rotatividade de pessoal pode representar um “pista” de que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não gostam de executar as tarefas a elas atribuídas ou que o líder não lhes passa confiança;
- Absenteísmo: da mesma forma, o excessivo número de faltas e atrasos mostra que as pessoas não têm comprometimento com a empresa;
- Pichações no banheiro: os banheiros das empresas representam um importante indicador do clima organizacional. É usado como um “espaço” anônimo onde os funcionários sentem-se mais seguros para xingar e zombar dos seus

gestores ou da forma como a empresa conduz seus negócios;

- Programa de sugestões: programa de sugestões mal sucedidos, também podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários;
- Avaliação de desempenho: Quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, da sua apatia em relação a empresa, ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho. Daí a importância de a empresa, através dos seus gestores, ouvir seus empregados;
- Greves: embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, ou reivindicações de uma categoria, elas também servem de alerta para o gestor verificar o porquê da participação de seus funcionários;
- Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais: a intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos da empresa é que vai muitas das vezes, determinar um clima tenso ou agradável;
- Desperdícios de Material: muitas vezes, a forma de o trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais do que o necessário, danificando os equipamentos de trabalho. É uma forma velada de o trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho a que está sujeito;
- Queixas no serviço médico: os consultórios médicos das empresas funcionam como um confessionário, expondo suas angústias contra a que são submetidos, sobrecarga de trabalho, humilhações, exposição a situações vexatórias, constrangimentos, discriminações. Às vezes essas situações transformam-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças e influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados.

2.3.8 Pesquisas de Clima Organizacional

É com a pesquisa de clima organizacional que se mede a satisfação dos colaboradores, verifica-se como foi a mudança efetuada em algum setor, avalia-se se os novos ou velhos procedimentos estão sendo eficazes. Com ela consegue-se

obter dados concretos para uma futura tomada de decisão, propor melhorias, assim como evitar alguns fatores que trazem diminuição de resultado para a organização.

Davis e Newstrom (1998) afirmam que a administração de recursos humanos necessita de informações a respeito da satisfação dos colaboradores no trabalho, de modo a tomar decisões pertinentes, tanto no sentido de prevenir como de resolver problemas com esses colaboradores. Essa afirmação é complementada no argumento de Milkovich e Boudreau (2000), que salienta que o foco de recursos humanos mudou, passando para a agregação de valor por meio da melhoria do desempenho financeiro e da satisfação dos clientes internos e externos à organização, contrariamente ao foco em objetivos primários vinculados com o moral dos colaboradores e a sua satisfação no trabalho existente na década de oitenta.

Luz (1996) alega ainda que quando bem sucedidas, as pesquisas proporcionam um meio efetivo para melhorar o ambiente de trabalho, possibilitando que os colaboradores se sintam melhor no cumprimento de suas obrigações e mais envolvidos com suas empresas.

2.3.9 Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional

Para complementar o estudo sobre clima, não poderia deixar de mencionar sobre os modelos encontrados na literatura administrativa. São nove modelos conforme abaixo:

2.3.9.1 Modelo de Litwin e Stringer

Este modelo (1968 apud SANTOS, 1999) é utilizado por diferentes tipos de organizações e foi desenvolvido a partir de um experimento de laboratório para testar a hipótese de que diferentes estilos de lideranças poderiam criar diferentes climas organizacionais.

Os pesquisadores simularam a criação de três organizações, cada uma delas com 15 funcionários e um presidente, que foram instruídos para atuarem conforme um dos três motivos básicos da Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de MacClelland, ou seja, Necessidade de Realização, Necessidade de Aflição e Necessidade de Poder. Desta forma, os três presidentes assumiram perfis

diferentes na organização, o primeiro mais formal, com atitudes mais críticas e mais apoiadoras, era frio e distante; o segundo mais informal, tratando os funcionários como uma família; e o terceiro moderadamente formal, incentivando a recompensa pelo desempenho, a delegação e inovação (LITWIN; STRINGER, 1968 apud SANTOS, 1999).

O estudo durou em torno de 48 horas de trabalho e durante esse tempo foi medido por duas vezes o clima de cada organização, aplicando-se o instrumento desenvolvido por Litwin e Stringer, composto a princípio por seis fatores: Estrutura, responsabilidade, risco, recompensa, calor, apoio e conflito. Os resultados da pesquisa revelaram que o comportamento do líder é um determinante significativo do clima organizacional. Também se evidenciou que diferentes climas impactam de maneira diferente na motivação individual, no desempenho e na satisfação do funcionário no trabalho (LITWIN; STRINGER, 1968 apud SANTOS, 1999).

2.3.9.2 Modelo de Kolb

O modelo de Kolb et al (1978) surgiu nos Estados Unidos a partir de estudos tentando aperfeiçoar o modelo desenvolvido por Litwin e Stringer (1968). Este instrumento utilizou uma escala de 10 pontos e identificou o clima Real e o clima Ideal, ou seja, a forma como os indivíduos sentem o clima atual na organização e como gostariam que fosse. Segundo esse autor, esse diagnóstico permite verificar as diferenças existentes entre as duas situações, favorecendo a adoção de medidas para eliminar as discrepâncias na organização.

O modelo de Kolb et al (1978) é constituído por sete questões que avaliam sete fatores de clima organizacional, relacionados aos motivos sociais propostos por McClelland: realização, afiliação e poder.

2.3.9.3 Modelos de Sbragia

O modelo de Sbragia (1983) foi elaborado a partir de um estudo empírico realizado em 14 instituições públicas de pesquisa, de natureza não governamental no Brasil e os resultados apresentados mostram uma escala específica para a avaliação de clima na área de pesquisa e desenvolvimento.

Inicialmente o modelo utilizou um questionário baseado em vinte fatores considerados relevantes, selecionados a partir da revisão de alguns estudos conduzidos neste campo. A coleta de dados foi aplicada em representantes das instituições participantes do estudo, sendo todos de nível superior, ocupantes de diferentes cargos e diferentes tempos de trabalho (SBRAGIA, 1983).

O autor utilizou o processo de mensuração baseado nas noções de Atual e Ideal, visando obter a diferença entre as duas situações e definiu uma escala de cinco pontos.

A partir do resultado da pesquisa, o autor apresentou os fatores mais e menos favoráveis para a qualidade do clima das instituições avaliadas, bem como análise quanto às diferenças nas percepções de clima considerando as posições hierárquicas e o tempo de trabalho nos órgãos (SBRAGIA, 1983).

Aplicou a técnica estatística da Análise Fatorial nos dados da pesquisa a partir dos resultados e sugeriu a redução dos vinte fatores utilizados no estudo para sete fatores que são: condição nas quais o trabalho ocorre, filosofia e práticas ressaltadas pela organização, estado de engajamento entre os valores individuais e os organizacionais, facilidades oferecidas para o avanço profissional, característica de supervisão, atitude frente a conflitos e calor/suporte humano(SBRAGIA, 1983)..

2.3.9.4 O modelo de Coda

Coda (1997) desenvolveu a partir de estudos sobre motivação e Liderança realizados em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado.

Para cada empresa foram escolhidos fatores mais adequados, a partir de técnicas indiretas, como por exemplo, metáforas, para explicar os sentimentos e características do ambiente de trabalho. Para alguns casos também foi aplicada a técnica estatística de análise fatorial. Com a experiência adquirida estudando os principais fatores que influenciam o Clima Organizacional, identificou a presença de 10 fatores comuns:

- 1) Liderança: chefe mais acessível, para melhor *feedback*, maior orientação no trabalho;
- 2) Compensação: balanceamento das diferentes formas de remuneração

adotadas pela empresa, amplitude do programa de benefícios, pagamento acima do mercado para melhores profissionais;

3) Maturidade empresarial: fornecimento de informações à comunidade sobre as atividades e o objetivo da organização, expectativa dos clientes, real consideração das pessoas;

4) Colaboração entre áreas funcionais: existência de respeito e integração entre as diferentes áreas;

5) Valorização Profissional: estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos, oportunidade de crescimento e avanços profissionais;

6) Identificação com a empresa: motivação com a equipe e busca dos objetivos mútuos;

7) Processo de comunicação: decisões anunciadas prontamente, adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades;

8) Sentido de trabalho: importância atribuída ao que acontece com a organização. Utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional;

9) Política Global de Recursos Humanos: importância atribuída a área de RH diante das demais áreas funcionais existentes;

10) Acesso: continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira.

2.3.9.5 Modelo de Leitão

Leitão et al (1998) desenvolveu uma metodologia para diagnosticar o clima organizacional da empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa.

A princípio o modelo de Leitão et al (1998) considerou 13 fatores, compostos por um total de 95 questões. Os fatores foram distribuídos entre quatro dimensões, conforme demonstrado abaixo:

- Dimensão Ocupacional – visa verificar a percepção dos funcionários em relação a aspectos relacionados ao exercício de papéis ocupacionais, ou seja, ao desempenho do empregado no cargo, bem como a perspectiva de crescimento na carreira, é composta de três fatores: responsabilidade, padrão de desempenho e desenvolvimento profissional;

- Dimensão Organizacional – visa identificar o nível de satisfação dos

funcionários em relação às condições propiciadas pela organização para que o empregado desempenhe com eficiência o seu papel ocupacional. Composta de cinco fatores: clareza organizacional, estrutura, apoio logístico, saúde e segurança no trabalho e recompensa;

- Dimensão Psicossocial: visa mensurar os aspectos relativos a um conjunto de comportamentos individuais ou grupais presentes na organização, ou seja, a manifestação de sentimentos e atitudes dos empregados em relação às pessoas, ao trabalho e a própria organização. Composta de cinco fatores: estilo de gerência, reconhecimento, participação, cooperação e comprometimento;

- Dimensão Extra Organizacional: refere-se às questões relacionadas ao ambiente familiar e outras situações da vida do empregado, que podem interferir no comportamento do ambiente de trabalho.

Ainda segundo Leitão et al (1998), após a primeira aplicação do instrumento para avaliação de 13 fatores compostos por 95 questões, a análise fatorial gerou uma segunda versão do questionário reduzindo para sete fatores com 74 questões, mantendo-se a escala original de seis pontos. O instrumento foi validado em mais duas aplicações e os dados submetidos à nova análise fatorial, mantendo-se o agrupamento das questões em setes fatores: gerenciamento centrado em pessoas e produção, comprometimento com a empresa, oportunidade de desenvolvimento e ascensão, equidade salarial, alcance de resultados organizacionais, condições de trabalho e autossugestão de equipe de trabalho.

As análises das três aplicações do modelo apresentaram para os sete fatores índices satisfatórios de confiabilidade e consistência internas, bem como sentido conceitual adequado (LEITAO et al,1998).

2.3.9.6 Modelo Rizzatti

Inicialmente o modelo de Rizzatti (1995 apud RIZZATTI, 2002) foi desenvolvido na dissertação de mestrado do autor, com o objetivo de analisar o Clima Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, considerando seis fatores:

- Imagem e avaliação;
- Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos;

- Organização e condição de trabalho;
- Relacionamento interpessoal;
- Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias;
- Satisfação pessoal.

O modelo foi aperfeiçoado na tese de doutorado do autor, por meio de uma pesquisa mais ampla, com finalidade de estudar fatores expressivos para análise de Clima Organizacional de Universidades Federais da Região Sul do Brasil e criar um instrumento para promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados (RIZZATTI, 2002).

O resultado da pesquisa de Rizzatt (2002), além de validar sua importância e os 12 fatores definidos para a constituição das categorias de análise de clima organizacional, também possibilitou a identificação junto aos participantes da pesquisa do conjunto de indicadores de cada fator.

2.3.9.7 Modelo de Luz

Luz (2003) propôs um modelo genérico de pesquisa de clima organizacional baseado na análise de modelos de pesquisas de 17 empresas, nacionais e multinacionais, instaladas no município do Rio de Janeiro. Dessas empresas foram selecionadas seis nas quais o autor realizou entrevistas com os executivos de recursos humanos, a fim de apurar as etapas e as estratégias que essas empresas utilizam nos processos de gestão de Clima Organizacional.

Ao analisar os instrumentos de pesquisa de clima, Luz (2003) identificou 34 variáveis. Na sequência as variáveis com devidas explicações:

- 1)- O trabalho realizado pelos funcionários: avalia adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados, o volume do trabalho realizado, se é justa a distribuição dos trabalhos entre os funcionários, se o quadro de pessoal em cada setor é suficiente para realizar os trabalhos; se o pessoal é considerado relevante e desafiador e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal;
- 2)- Salário: essa é uma das principais variáveis das pesquisadas, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos empregados. Analisa a percepção deles quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado. O equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma

importância, a possibilidade de obtenção de aumentos salariais, a possibilidade de viver dignamente com o salário, o impacto da atração de talentos e na satisfação e fixação dos funcionários, a justiça na prática dos aumentos salariais concedidos. A clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa, etc.;

3)- Benefícios: avalia o quanto eles atendem as necessidades e expectativas dos funcionários, a qualidade da prestação desses serviços a eles, o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários;

4)- Integração entre os Departamentos da Empresa: avalia o grau de relacionamento, a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa;

5)- Supervisão/Liderança/Estilos Gerencial/Gestão: revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores, a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o tratamento justo e o grau de *feedback* dado por eles à equipe. O gestor assume um papel fundamental sobre o clima de sua equipe de trabalho, pois ele representa a empresa e exerce várias tarefas que podem influenciar positiva ou negativamente o clima organizacional, sobretudo seu estilo de gestão;

6)- Comunicação: avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa, aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa;

7)- Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e realização Profissional: Avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, se atualizar e se desenvolver profissionalmente;

8)- Possibilidade de progresso profissional: aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção, crescimento na carreira e realização de trabalhos desafiadores e importantes, avalia as possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representem experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional, além do uso e aproveitamento das potencialidades dos funcionários;

9)- Realização interpessoal - avalia a qualidade das relações pessoais entre os próprios funcionários, entre eles e suas chefias, e entre eles, a empresa e a existência e intensidade de conflitos;

10)- Estabilidade no emprego: procura conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como o *feedback* que recebem

sobre como eles estão indo no trabalho. Essa também é uma variável importantíssima para o clima de uma empresa;

11) Processo decisórios: avalia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto essa empresa é ágil, participativa, centralizada e descentralizada em suas decisões. Essas variáveis representam uma das diversas dimensões da variável gestão;

12)- Condições Físicas de trabalho: verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos, postos de trabalho, vestiários, horários de trabalhos, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho;

13) *Relacionamento da Empresa os Sindicatos e Funcionários:* analisa a postura como a empresa se relaciona com os sindicatos, a qualidade do tratamento dos problemas trabalhistas. Avalia o tratamento que a empresa dispensa e o cumprimento quanto às reclamações (formais ou informais) dos empregados. Avalia o cumprimento da empresa quanto às obrigações a que ela está sujeita por força de acordos coletivos ou convenções coletivas de trabalho. Analisa também o grau de satisfação quanto à importância que os sindicatos têm, como órgãos representativos dos trabalhadores;

14)- Participação: avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa, seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da empresa, sua participação na definição dos objetivos do seu setor de trabalho, a participação financeira que os funcionários têm nos resultados da empresa, a participação deles na gestão da empresa;

15)- Pagamento de salários: avalia a incidência de erros na folha de pagamento, o conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos proventos e descontos lançados na folha de pagamento;

16)- Segurança no trabalho: avalia a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre os riscos de acidentes e doenças ocupacionais a que estão sujeitos;

17)- *Objetivos Organizacionais:* avalia a clareza, a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários;

18)- Orientação da Empresa para Resultados: avalia o quanto a empresa é percebida pelos seus funcionários do seu esforço de orientar-se para a consecução

de seus resultados;

19)- **Disciplina:** Avalia o grau de rigidez da disciplina praticada na empresa, o grau de justiça na aplicação das punições;

20)- **Imagem da Empresa:** avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade;

21)- **Estrutura Organizacional:** avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais;

22)- **Ética e Responsabilidade Social:** avalia o quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais, nas suas relações com seus parceiros comerciais, com os funcionários, com a comunidade e com o Estado;

23)- **Qualidade e Satisfação do Cliente:** identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação à qualidade dos produtos, processos e serviços, assim como a satisfação dos clientes;

24)- **Reconhecimento:** avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários;

25)- **Vitalidade Organizacional:** avalia o ritmo de atividades desenvolvidas pela empresa. Se ela tem vitalidade ou se é uma empresa onde as coisas andam muito devagar, onde as mudanças se processam muito lentamente;

26)- **Direção e estratégias:** avalia a satisfação dos funcionários quanto à qualidade de direção da empresa, das estratégias adotadas e da condução dos negócios;

27)- **Valorização dos funcionários:** identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos;

28)- **Envolvimento/Comprometimento:** avalia o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória;

29)- **Trabalho em equipe:** avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, buscar oportunidades, aprimorar processos, inovar, etc.;

30)- **Modernidade:** avalia a percepção dos funcionários quanto à preocupação da empresa com a relação à inovação/modernização de seus produtos, processos, serviços, tecnologia, modelo de gestão, instalações, etc.;

31) **Orientação da Empresa para os clientes:** avalia a imagem externa da empresa, a percepção que os clientes externos têm sobre ela, procura identificar o quanto a

empresa é sensível às necessidades de seus clientes;

32)- Planejamento e Organização: avalia o quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus diferentes gestores, o quanto a empresa é clara na divulgação de seus objetivos, planos departamentais e organizacionais;

33)- *Fatores Motivacionais* : essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como o de maior contribuição para a motivação deles;

34)- Fatores Desmotivadores: essa variável procura identificar quais fatores do ambiente do trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a desmotivação deles.

2.3.9.8 Modelo de Bispo

O modelo de Bispo (2006) estudou os níveis de influencia dos fatores internos e externos em duas instituições públicas em que aplicou a pesquisa de Clima Organizacional. Baseado na literatura e na realidade percebida pelos diversos profissionais de Recursos Humanos das instituições estudadas, Bispos (2006) elaborou um instrumento de pesquisa composto por 27 afirmações referentes a 11 fatores de influencia interna e 34 afirmações referentes a nove fatores de influencia externa.

O modelo possui um conteúdo amplo e por este motivo pode ser aplicado em qualquer tipo de empresa.

2.3.9.8.1 Fatores Internos:

1. Ambiente de trabalho: estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
2. Assistência aos funcionários: estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários.
3. Burocracia: avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
4. Cultura Organizacional: avalia o nível de interferência que as tradições, as práticas e os costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;
5. Estrutura Organizacional: mede o nível de relacionamento e de capacitação

dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;

6. Nível Sociocultural: procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;

7. Incentivos profissionais: visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;

8. Renuneração: avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;

9. Segurança profissional: avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;

10. Transporte casa/trabalho - trabalho/casa: mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice versa;

11. Vida Profissional: estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

2.3.9.8.2 Fatores Externos:

1. Convivência Familiar: procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;

2. Férias e lazer: avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;

3. Investimentos e despesas familiares: procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;

4. Política e Economia: tentam avaliar o nível de interferência na motivação dos funcionários;

5. Saúde: tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre sua respectiva saúde física e mental, um dos itens de externa importância e de difícil observação;

6. Segurança Pública: avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;

7. Situação financeira: O fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários;

8. Time de Futebol: item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, tentando medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários;

9. Vida Social: avalia o nível de satisfação dos funcionários em sua vida social.

2.3.9.9 Modelo de Dutra e Fischer

O modelo e a metodologia da pesquisa de Clima Organizacional promovida pela revista *Você S/A e Exame* tem a finalidade de definir anualmente as Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil. Os professores Joel Dutra e André Fischer, da faculdade de Economia e Administração – FEA da Universidade de São Paulo – USP, coordenam o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas – PROGEP, da fundação instituto de Administração – FIA, onde são os responsáveis pela metodologia da pesquisa desde 2006. (GUIA VOCE S/A – EXAME 2010).

A pesquisa possui várias etapas e as pontuações obtidas resultam nos índices IQAT – Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho, IQGP – Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas e IFT – índice de Felicidade no trabalho (GUIA VOCÊ S/A – Exame, 2010).

O IFT é formado por dados relativos à visão do empregado sobre a empresa. É obtido por meio de pesquisa com uma amostra de empregados da empresa nos moldes de diagnóstico de clima organizacional. O IQAT equivale a 70% do total de pontos na apuração do IFT.

O IQGP é formado por dados relativos ao que a empresa oferece aos seus empregados. É obtido por meio de informações fornecidas pela empresa em um formulário eletrônico sobre seus processos de gestão de pessoas (10% da nota total ou 50% do IQPG) além do caderno de evidência (10% da nota total ou 50% do IQGP). Este índice equivale a 20% do total de ponto na apuração do IFT.

O IFT é formado pelos índices IQAT e IQGP, além da nota obtida por meio de visitas dos jornalistas às empresas pré-classificadas. Possui a seguinte fórmula de cálculo: $IFT = (IQAT \times 0,7) + (IQGP \times 0,2) + (visita \times 0,1)$.

O formulário aplicado nos empregados das empresas participantes da pesquisa de clima possui 64 questões distribuídas entre quatro categorias:

a) Categoria identidade: possui 10 questões e agrupa os dados referentes ao

nível de integração das pessoas à empresa e à sua estratégia, ou seja, o quanto os empregados acreditam que a empresa corresponde aos seus valores pessoais, à sua forma de pensar e agir. A identidade dos empregados com a organização está ligada à instituição e à estratégia de negócio;

b) Categoria Satisfação e Motivação: possui 26 questões e agrupa as opiniões das pessoas sobre as experiências que vivem na empresa e o que recebem pelo seu trabalho, e pela propensão a realizar mais do que realizam atualmente naquela organização. A satisfação e motivação dos empregados com a empresa estão ligados a cinco fatores: Trabalho (o que e como se faz), Ambiente físico (segurança, equipamentos e outros), Processos de gestão (RH e outros), Recompensa (o que e como se recebe) e a última, ambiente sócia I (com o que se relaciona e como se relaciona);

c) Categoria Liderança – possui 14 questões e representa o grau de confiança e credibilidade dos empregados nas chefias. A percepção dos empregados sobre as chefias está ligada a três tipos de líderes: Orientador, Inspirador e Equilibrado (justo);

d) Categoria Aprendizado e Desenvolvimento: possui 14 questões e define o quanto as pessoas se sentem em crescimento intelectual, pessoal e profissional na organização na qual trabalham. A percepção dos empregados sobre o aprendizado e o desenvolvimento na organização está ligada a três fatores: Aprendizado e desenvolvimento no trabalho, educação corporativa e oportunidade de promoção.

2.3.10 Importância de avaliar o clima Organizacional

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 colaboradores, medidas poderão ser adotadas, de modo que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais e atender as expectativas dos indivíduos no trabalho.(MELLO, 2012)

Da análise das definições de clima organizacional, bem como do conjunto das variáveis, processos e/ou propriedades independentes que afetam o mesmo, verifica-se que quando os objetivos organizacionais estão em consonância com as expectativas dos empregados, existe uma tendência para que a empresa tenha

sucesso, como consequência de um melhor desempenho humano no trabalho. (MELLO, 2012).

2.3.11 Técnicas de Pesquisa de Clima Organizacional

Há três tipos de técnica para saber como está o clima na organização:

- Questionário: através de perguntas claras e objetivas, com opções de múltipla escolha;
- Entrevista: esta quebra o anonimato, é mais demorada, exige entrevistador, e por ser frente a frente às vezes o entrevistado fica constrangido e não expressa a verdade;
- Debate: é feito através de grupos, onde cada um fala o que pensa sobre a empresa, sendo que a verdade também pode ser maquiada.

2.3.12 A pesquisa de Clima e seu Impacto na Organização

Os empresários sintonizados com a realidade atual encaram com bons olhos as pesquisas de clima, pois sabem que o principal capital da empresa são seus talentos e se eles estiverem satisfeitos a empresa tende a ser competitiva. (VIERA, 2004).

Segundo Kahale (2003) “esta atitude de empresa, de fazer pesquisa de clima, eleva bastante o índice de motivação dos funcionários. Sentem-se participando, sentem-se ouvidos e respeitados em suas opiniões. A crença se eleva sensivelmente”.

Para que a pesquisa gere algum resultado ou mudança concreta, deve ser feita de maneira séria e adequada, demonstrando o resultado para todos os colaboradores que participam da mesma e atacando os pontos críticos indicados na pesquisa. Se nada for feito com os resultados, a pesquisa terá efeito inverso: a descrença na empresa tende a aumentar e a relação dos colaboradores com a empresa passa a ser grande desconfiança. (VIERA, 2004).

A pesquisa de clima vem de encontro com a necessidade do gestor em descobrir, avaliar como está esta empresa e também com a ajuda da pesquisa, ele pode traçar o futuro.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os métodos e tipos de pesquisa utilizados na elaboração da monografia. Também menciona a forma de pesquisa, a empresa onde foi aplicado o questionário, o instrumento da coleta de dados, as respostas e a forma de análise.

A presente pesquisa é quantitativa, que traz como resultado o que pensam os colaboradores da empresa, assim mostrando a realidade que se passa no ambiente de trabalho.

Gil (2003) menciona que a importância de avaliar o clima é de ficar mais próximo do funcionário.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem metodológica tem como objetivo planejar a pesquisa que será aplicada na Sandrini Indústria e Comércio de Plásticos Ltda. Procurou-se uma metodologia de pesquisa que melhor identificava os problemas da empresa, deste modo aplicou-se um questionário. Desta forma a pesquisa foi exploratória e quantitativa.

O presente trabalho pretende identificar, listar e relacionar os problemas no ambiente estudado, para depois sugerir melhorias para ter uma empresa saudável, com colaboradores comprometidos e com níveis próximos a satisfação.

3.2 TIPO DA PESQUISA

A pesquisa deste estudo é de procedimento quantitativo. Utilizou-se de questionário com perguntas fechadas, estruturadas e respostas padronizadas.

A abordagem quantitativa significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio de padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc., normalmente utilizados nas defesas de teses (OLIVEIRA, 1999 p. 115).

A abordagem quantitativa não é suficiente para solucionar situações em que se obtêm dados subjetivos, o que é comum acontecer quando se trata da opinião dos colaboradores na busca de combinação das técnicas para que melhor se adaptem em relação com as especificidades do trato e com a opinião dos colaboradores. (SILVA 2006)

A pesquisa buscou trazer o máximo da realidade da empresa, o que cada um pensou durante o estudo.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população e amostra desta pesquisa foram feitas com 28 (vinte e oito) funcionários da empresa Sandrini Indústria e Comércio de Plásticos Ltda, do setor produtivo, sendo que o número total de funcionários são de 42 (quarenta e dois), sendo que destes, 14 entraram em férias coletivas (todo o turno C) .

3.4 LOCAL DE ESTUDO

3.4.1 Histórico da empresa

O local de estudo foi a empresa Sandrini Indústria e Comércio de Plásticos Ltda.

É uma empresa de pequeno porte, que está situada na cidade de Urussanga – SC e está no mercado há 10 anos produzindo garrafas plásticas em PP e PE, para produtos alimentícios e químicos com capacidade de 500ml a 5.000 ml, além de garrafão retornável de 20 litros.

Atende todo o território nacional, sendo os estados do Mato Grosso e Rondônia os principais consumidores.

Conta com 60 (sessenta) funcionários, sendo 42 (quarenta e dois) funcionários do setor produtivo, 3 (três) do setor de expedição/almojarifado, 2 (dois) do setor comercial, 2 (dois) do departamento financeiro e 1 (um) do departamento pessoal.

A empresa preza pela qualidade de seus produtos, sendo no segmento de garrafão de 20 litros, a melhor empresa do mercado, adequada às normas técnicas vigente no país.

O departamento comercial está em crescimento, sendo que cada ano a meta é superada.

3.5 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO DA PESQUISA

O instrumento para coleta de dados foi um questionário com 41 questões fechadas e estruturada conforme experiência de Duarte (2002) e uma questão com sugestão de melhoria. Encontra-se em anexo a este trabalho, sendo de grande valia, pois o colaborador pode expressar sua opinião sobre os assuntos abordados.

Conforme Luz (2003), o questionário é a técnica mais utilizada nas pesquisas formais de clima, pois é geralmente o mais aceito pelos respondentes, o custo para a aplicação é baixo, permite o anonimato, e geralmente utiliza clareza no vocabulário, facilitando o entendimento dos respondentes.

O questionário apresentado tem como finalidade, obter resposta de como está o clima organizacional da empresa.

3.6 PROCESSAMENTO E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

Para tabular o questionário, foi dividido o mesmo em 14 categorias, Duarte (2002).

As categorias foram: treinamento/desenvolvimento, salários, benefícios, relacionamento interpessoal, eficácia da liderança, gestão participativa, valorização do funcionário, comunicação, imagem da empresa, motivação para o trabalho, condições de trabalho, comprometimento/responsabilidade, segurança no trabalho e perspectiva de crescimento.

Com essa divisão, foi possível avaliar o nível de satisfação dos funcionários em cada categoria.

As perguntas por categorias se agrupam conforme abaixo:

Tabela 01: Perguntas por categorias

Nº	Categorias de Análise	Nº de perguntas
01	Treinamento/Desenvolvimento	03
02	Salários	02
03	Benefícios	02
04	Relacionamento Interpessoal	03
05	Eficácia das Lideranças	06

06	Gestão Participativa	03
07	Valorização do Funcionário	03
08	Comunicação	03
09	Imagem da Empresa	04
10	Motivação para o Trabalho	01
11	Condições de Trabalho	04
12	Comprometimento/Responsabilidade	02
13	Segurança no Trabalho	03
14	Perspectiva de Crescimento	02
	TOTAL	41

Fonte: Duarte (2002)

Foi elaborada também 01(uma) questão de sugestão de melhoria. Após o preenchimento do questionário foi realizada a coleta de dados, tabulação, e posteriormente sua análise.

4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

4.1 DESCRIÇÃO DA PESQUISA

Neste capítulo será mencionado o resultado da pesquisa de Clima Organizacional da empresa pesquisada.

A pesquisa realizou-se na empresa Sandrini Indústria e Comércio de Plásticos Ltda. em Urussanga no dia 24 de abril de 2014, nos horários das 9h às 10h e das 14h às 15h.

O questionário foi aplicado diretamente aos colaboradores pela pesquisadora, para que pudesse ser explicado e não ocorrer uma possível influência de resultados caso fosse aplicado por outro funcionário.

A empresa disponibilizou uma sala para realizar a pesquisa e a pesquisadora pôde se fazer presente para explicar sobre a pesquisa e dar ênfase sobre a importância de respondê-la com calma e consciência.

O questionário foi entregue a todos os presentes em horários alternados conforme o turno de trabalho dos colaboradores, sendo que os colaboradores do turno A iniciaram a pesquisa às 09h e o turno B às 14h. A empresa disponibilizou 45 minutos para que o questionário pudesse ser respondido.

Após os questionários entregues, as questões foram agrupadas de acordo com o critério e para melhor análise, os dados foram apresentados por meio de tabelas e gráficos para uma melhor visualização e compreensão dos dados obtidos.

4.2 CATEGORIAS

Cada categoria possui um conjunto de perguntas que será representado por tabelas e sua análise se dará por meio de gráficos, que expõem em números e percentuais cada item e conforme os critérios utilizados na avaliação como “ótimo”, “bom”, “médio”, “ruim” e “péssimo”.

4.2.1 Categoria 01: Treinamento e Desenvolvimento

Cada pessoa possui talentos, habilidades aptidões, percepções, às vezes essas características estão afloradas, outra vezes estão escondidas e precisam ser trabalhadas para serem utilizadas da melhor forma possível na organização.

“Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.” (MARRAS, 2005, p.145)

O treinamento vem de encontro com a necessidade da empresa, desenvolve as habilidades da nova função, mostrando o que se quer dele, em um curto espaço de tempo. O treinamento também é responsável por mostrar a atividade a ser executada e a melhor forma de fazê-la.

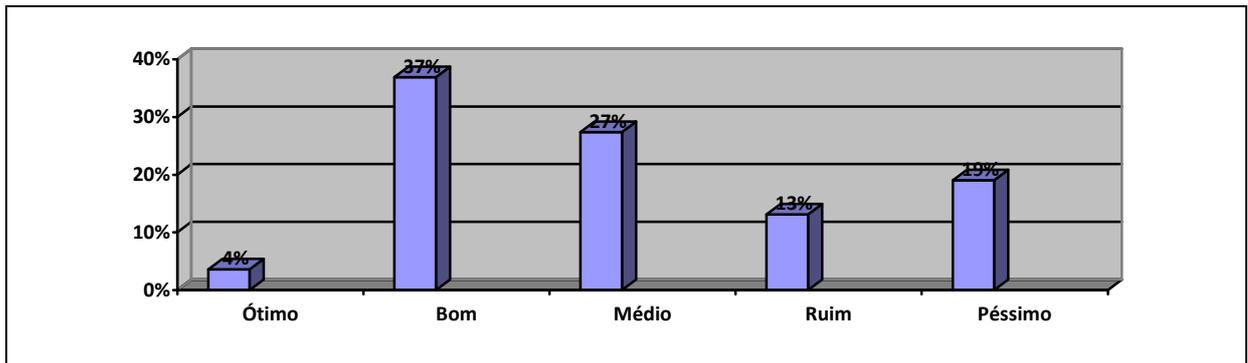
Essa categoria teve as seguintes perguntas:

Tabela 02: Treinamento e Desenvolvimento

Requisitos Observados	Ótimo	Bom	Médio	Ruim	Péssimo
O treinamento que a Empresa oferece para assumir uma função e ter um bom desempenho na mesma é	2	14	6	2	4
Os conhecimentos adquiridos nos cursos oferecidos pela empresa são aplicáveis no trabalho e avaliados por você como:	0	8	10	2	8
As necessidades quanto a treinamento e desenvolvimento são supridas pela empresa, de acordo com sua avaliação, como;	1	9	7	7	4

Fonte: Duarte (2002)

O resultado da pesquisa é representado conforme abaixo:

Figura 01: Treinamento e Desenvolvimento

Fonte: Dados da Pesquisadora

Diante do gráfico apresentado, observa-se que 4% “ótimo”, e 37% “bom”, somando 41%, dos colaboradores avaliaram que o treinamento é válido, proveitoso, mas logo se verifica que os índices “ruim” e “péssimo”, estão com 13% e 19% respectivamente, somando 32%. Um índice elevado requerendo atenção, pois o índice “médio” também teve escolha considerável, com 27%, neste caso, mesmo que a maioria tenha dito que o treinamento esteja “bom”, os de opinião contrária, estão próximos.

4.2.2 Categoria 02: Salários

O salário é o pagamento pelos serviços prestados durante o período trabalhado.

Todo trabalhador, recebe sua remuneração referente ao trabalho, tarefa ou função realizados durante o mês ou dias, dependendo do tempo trabalhado. A remuneração é a forma que se paga pelo tempo dispensado e seu valor varia dependendo do tipo, área, conhecimento de serviço, ao se falar de salários, este diverge de valores, mas para fazer comparativo, precisa ser feito com quem ocupa função similar e tempo de serviços semelhantes.

A categoria teve as perguntas abaixo:

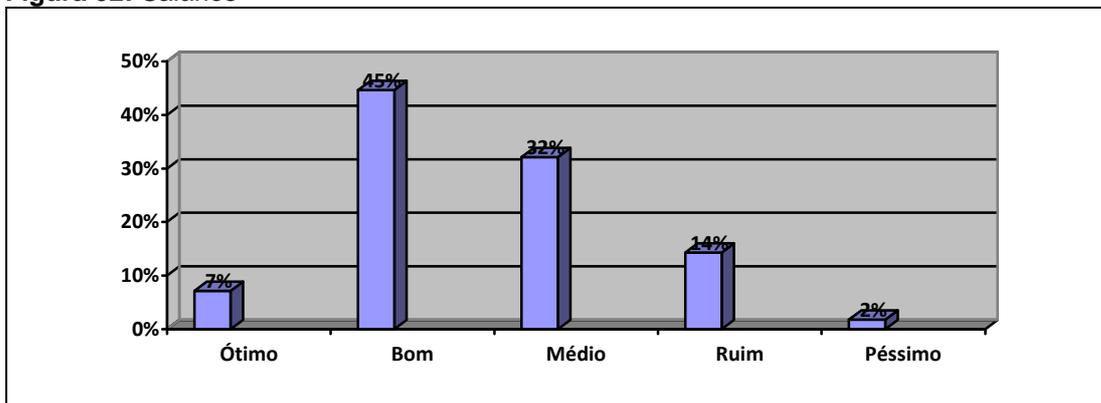
Tabela 03: Salários

Requisitos Observados	Ótimo	Bom	Médio	Ruim	Péssimo
A oportunidade de emprego na região que, com o mesmo salário que você ganha atualmente é:	3	13	9	3	0
Comparando o salário que você recebe com o de colegas que executam a mesma função, ou parecida na empresa, você diria que seu salário é:	1	12	9	5	1

Fonte: Duarte (2002)

Podemos visualizar melhor no gráfico abaixo:

Figura 02: Salários



Fonte: Dados da Pesquisadora

Conforme a figura acima, 45% dos entrevistados consideram seu salário “bom” e 7% o consideram “ótimo”, somando um percentual de 52%, mostrando um resultado positivo, sendo que os colaboradores acreditam que seus salários estão condizentes com as suas funções.

Observa-se também que 32% é “médio”, 14% “ruim”, e 2% “péssimo”, sendo que os pontos negativos são baixos, pode-se dizer que o salário esta competitivo com o mercado.

4.2.3 Categoria 03: Benefícios

Existem vários tipos de benefícios que uma empresa pode oferecer como: plano de saúde, odontológico, academia, convênios, associação para os

funcionários passarem momentos de lazer, participações nos resultados da empresa, entre vários outros. Esses benefícios também são um diferencial para a empresa, na hora de reter talento e ser competitiva com o mercado. O benefício pode ser usado também com uma estratégia para reduzir ausência, rotatividade, diminuir *stress* e aumentar a qualidade de vida.

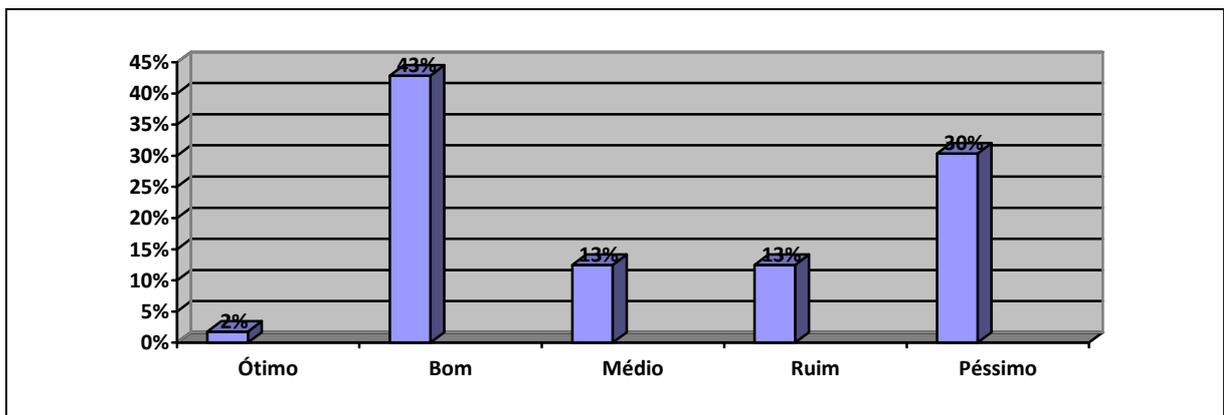
Tabela 04: Benefícios

Requisitos Observados	Ótimo	Bom	Médio	Ruim	Péssimo
Seu grau de satisfação quanto aos benefícios oferecidos é:	01	13	03	03	08
Comparados à outras empresas da região, os benefícios oferecidos pela empresa são:	0	11	04	04	09

Fonte: Duarte (2002)

As respostas estão representadas da seguinte maneira:

Figura 03: Benefícios



Fonte: Dados da Pesquisadora

Os resultados apresentados nesta categoria exigem atenção, pois um índice 30% foi considerado “péssimo”, acompanhado de 13% como “ruim” e “médio” cada, somando os 56% de insatisfação. Os índices da categoria “ótimo” teve 2% acompanhado de 43% “bom”. Mesmo com uma alta porcentagem considerando “bom”, os benefícios precisam ser revistos para que se crie algo atrativo para deixar os colaboradores mais satisfeitos.

4.2.3 Categoria 04: Relacionamento Interpessoal

Robbins (2004, p 229) diz que no relacionamento interpessoal “o desempenho depende da capacidade de interagir com o os colegas e chefe.”.

O relacionamento interpessoal vai muito além de o chefe mandar e o funcionário obedecer, vai além do respeito, é preciso saber ouvir, falar, calar, quando estes quesitos são praticados, o serviço flui, o respeito predomina e o trabalho fica mais leve.

O bom relacionamento estende-se entre os colegas de setores, onde a amizade, confiança, cooperação, estão presentes, havendo uma atmosfera leve, com pessoas que trabalham satisfeitas.

Observam-se as perguntas da categoria conforme tabela abaixo:

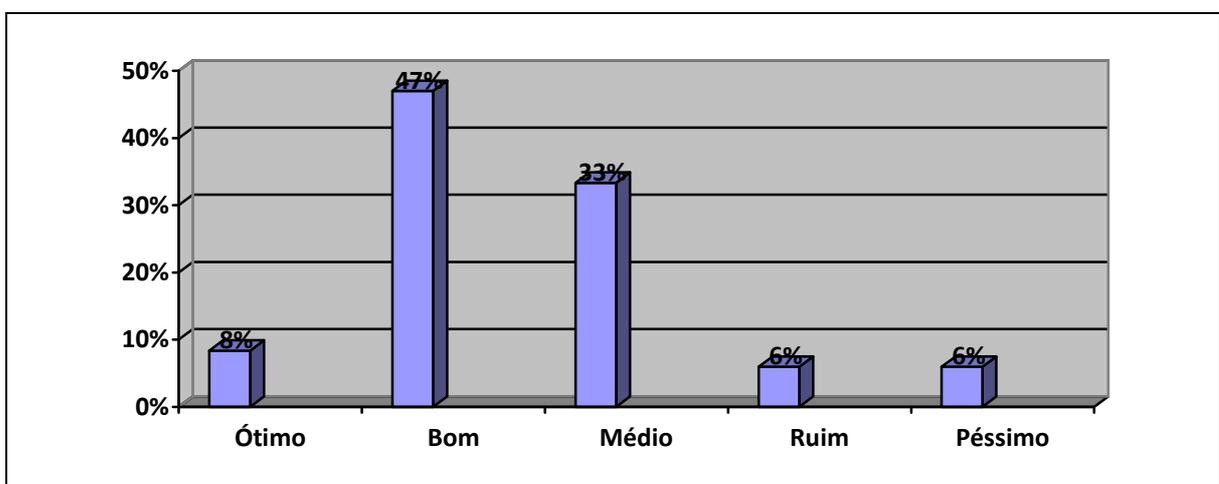
Tabela 05: Relacionamento Interpessoal

Requisitos Observados	Ótimo	Bom	Médio	Ruim	Péssimo
O respeito entre colegas na empresa é percebido por você sendo:	3	15	7	1	2
Você avalia a colaboração/cooperação que existe entre seus colegas de setor como:	3	14	9	2	0
Você avalia o espírito de equipe e cooperação entre os funcionários das diversas áreas como:	1	10	12	2	3

Fonte: Duarte (2002)

O gráfico abaixo demonstra as respostas em percentual:

Figura 04: Relacionamento Interpessoal



Fonte: Dados da Pesquisadora

O relacionamento interpessoal mostra-se com resultados bastante animadores, 47% dos entrevistados disseram que o relacionamento é “bom” e 8% disseram que é “ótimo”, somando 55% de satisfação, no nível “médio”, ficou com 33% e “ruim” e “péssimo” ficam com 6 % cada.

De acordo com as respostas apresentadas, fica evidente que o relacionamento entre os colegas é satisfatório, mesmo que cada individuo seja diferente com seus aspectos positivos e negativos, aqui fica claro, que todos se esforçam e fazem do local de trabalho um ambiente propício para trabalhar. Com isso a empresa fica com a vantagem de ter um ambiente cordial, de bem estar pessoal favorecendo um bom conviver.

4.2.5 Categoria 05: Eficácia das Lideranças

Conforme Maximiano(2004, p.303) “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”.

Maximiano(2004, p 303) acrescenta também que “Líder é a pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar a finalidade específica” .

A liderança faz-se importante em toda a organização, pois é com ela que se obtém os objetivos, os resultados. Para se adquirir a eficácia em liderança, é preciso que o líder exerça influência sobre os seus colaboradores, não por autoridade formal, mas por consentimento, onde as pessoas executem as funções por entenderem a ideia, o objetivo comum.

A seguir os pontos avaliados nesta categoria:

Tabela 06: Eficácia nas Lideranças

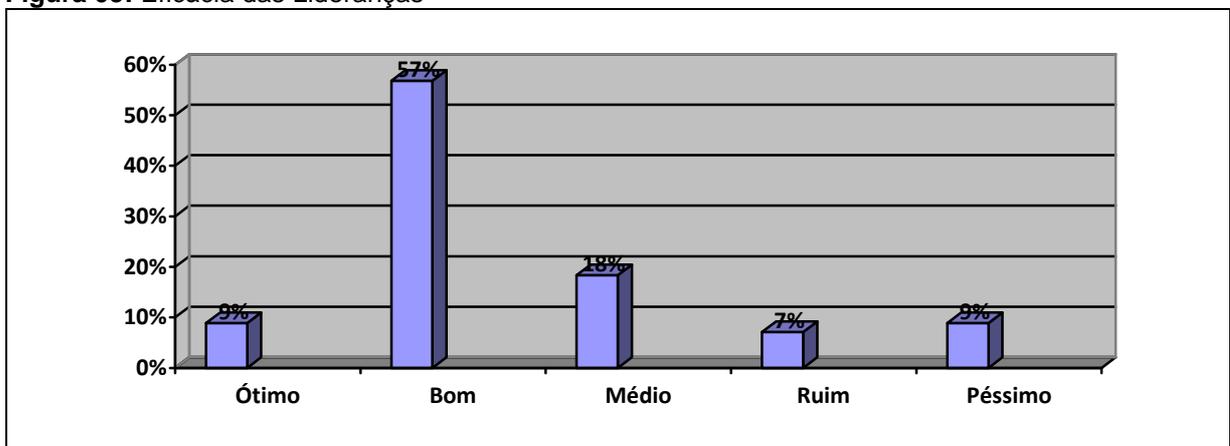
Requisitos Observados	Ótimo	Bom	Médio	Ruim	Péssimo
O grau de facilidade de acesso aos seus superiores é:	03	16	04	03	02
As orientações que você recebe da coordenação para realizar o seu trabalho com qualidade, você avalia como sendo:	03	18	06	-	01
Quanto a aceitação do superior imediato no seu setor você avalia como:	03	13	10	02	01
Quanto a igualdade de critérios utilizados nas questões disciplinares você avalia como:	-	19	06	01	02

A valorização que sua coordenação demonstra por meio de elogios é considerada por você como sendo:	02	13	03	05	05
O respeito dispensado a você pelo seu coordenador pode ser avaliado como:	04	17	02	01	04

Fonte: Duarte(2002)

A seguir apresentam-se as respostas da categoria Eficácia nas Lideranças:

Figura 05: Eficácia das Lideranças



Fonte: Dados da pesquisadora

Nesta categoria o índice “bom” teve 57% dos resultados e 9% “ótimo”, num total de 66% de aceitação na eficácia da Liderança, significa que as práticas utilizadas pelo líder estão sendo vistas com bons olhos pelos colaboradores, geralmente em uma boa liderança existe respeito, reconhecimento, confiabilidade e eficiência. Os resultados “médio”, “ruim” e “péssimo” tiveram respectivamente: 18%, 7% e 9%, os índices de reprovação foram baixos, mas mesmo assim podem ser melhorados, pois onde trabalham funcionários satisfeitos com a liderança, existem resultados positivos.

4.2.6 Categoria 06: Gestão Participativa

A gestão participativa existe quando no processo de decisão o consenso entre as pessoas passa a ser considerado um fator de suma importância.

Em uma empresa geralmente os diretores definem uma direção a ser seguida, deixa livre o modo de se chegar ao objetivo comum, muitas vezes os coordenadores são os responsáveis por extrair o resultado da equipe.

A principal característica da gestão participativa é ter opiniões dos coordenadores e chegar a um consenso, chegar a melhor forma de administrar.

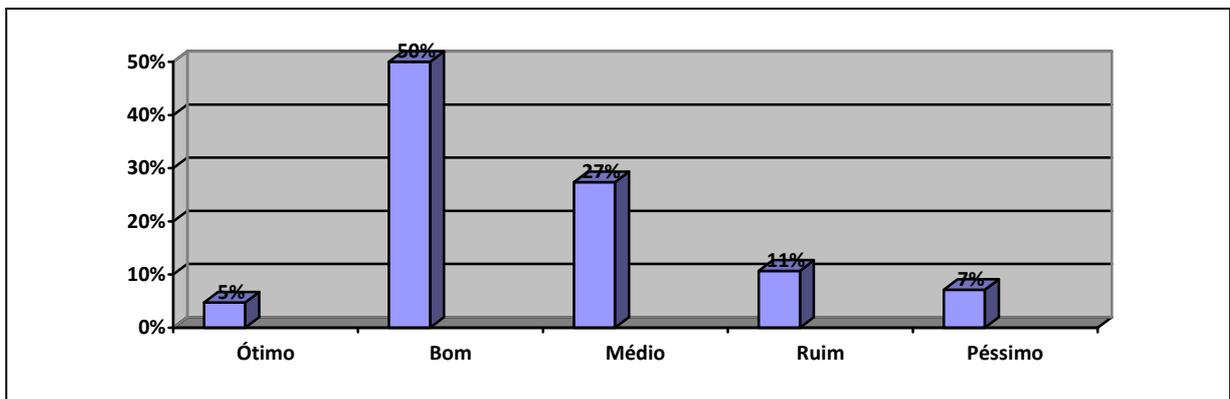
Tabela 07: Gestão Participativa

Requisitos Observados	Ótimo	Bom	Médio	Ruim	Péssimo
O grau de abertura que você tem com seus superiores para fazer críticas sobre qualquer assunto é considerado:	02	12	07	05	02
A oportunidade que você tem para apresentar ideias da melhoria contínua no seu trabalho, você avalia como:	01	17	04	04	02
A aceitação de suas sugestões quanto a melhorias na execução do seu trabalho por parte de sua coordenação	01	13	12	-	02

Fonte: Duarte (2002)

O gráfico a seguir demonstra os resultados da categoria:

Figura 06: Gestão Participativa



Fonte: Dados da pesquisadora

Os resultados de gestão participativa mostram que 50% (“bom”) dos colaboradores estão satisfeitos com o modo de gerir e 5% acham “ótimo”, enquanto 27% acham que está “médio”, contra 11% “ruim” e 7% “péssimo”. Com estes resultados pode-se dizer que a maioria concorda com a abertura que tem para expor

suas ideias, que se sentem livres para dar uma opinião, sugestão ou ideia de melhoria para a execução do trabalho, sentindo seu superior próximo.

Mesmo com estes resultados satisfatórios, é possível melhorar o índice “médio” das pessoas que não se sentem seguras em dar uma opinião e ver onde está sendo falho para que 18% tenham dito que a gestão participativa está sendo “ruim” e “péssima”. Trazer as pessoas mais próximas de seus superiores, ouvir de onde vem a insatisfação e exercitar o consenso é o melhor caminho para integrar a todos.

4.2.7 Valorização do Funcionário

A valorização do colaborador consiste tanto na recompensa moral, física e participativa. A moral ocorre quando a pessoa se sente valorizada por intermédio de uma ideia, sugestão aceita, ou através de um elogio, um bom tratamento igual como pessoa. A física acontece quando o indivíduo recebe um aumento, uma gratificação financeira, já na participativa, quando o colaborador é convidado a participar de um novo projeto, de um grupo de sugestões para melhoria.

Valorização consiste em estimular o comprometimento do colaborador com a organização, deixá-lo com vontade de querer ajudar para a mesma crescer, criar expectativas para o futuro.

Os seguintes fatores no contexto de valorização do funcionário estão analisados abaixo:

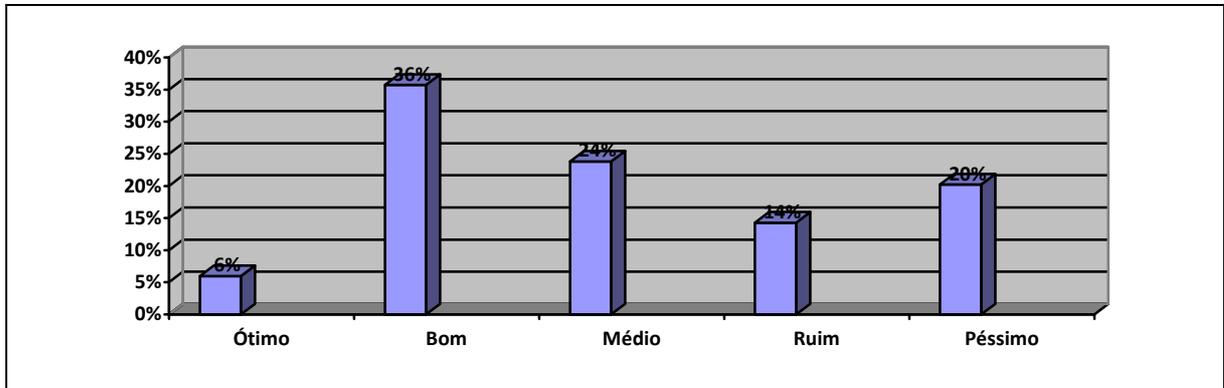
Tabela 08: Valorização do Funcionário

Requisitos Observados	Ótimo	Bom	Médio	Ruim	Médio
Os critérios adotados nas promoções efetuadas na empresa:	01	09	10	05	03
O reconhecimento que você realiza um bom trabalho:	03	10	04	03	08
Você considera a preocupação da empresa com os funcionários como:	01	11	06	04	06

Fonte: Duarte (2002)

Os índices da tabela estão representados conforme abaixo:

Figura 07: Valorização do Funcionário



Fonte: Dados da Pesquisadora

Neste gráfico é mostrado um resultado bem preocupante, pois 20% consideram que a valorização do funcionário é “péssima”, 14% é “ruim” e 24% é “média”, somando 58%, mostrando que os colaboradores não estão achando que estão sendo reconhecidos nos seus esforços e trabalhos realizados. A gestão precisa redirecionar o modo de lidar com o colaborador perante a um bom trabalho, a uma ideia significativa, lembrando que sempre os elogios devem ser em público e as críticas em particular. Apresenta os índices “bom” com 36% e “ótimo” com 6%, sendo que os resultados não foram todos negativos, mostrando que algumas atitudes que estão dando certo, mas é necessário que haja mudança em relação às formas ou atitudes que estão causando a desaprovação.

4.2.8 Comunicação

Segundo Pietri (1998, p 320) “comunicação é o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de ideias ou informações”.

A comunicação é fundamental numa organização, pois através dela são transmitidas as informações para a obtenção dos resultados. A comunicação é uma necessidade do ser humano, pois é fundamental para que sejam expressos as vontades e sentimentos.

Existem vários tipos de comunicação, como a comunicação verbal que é feita através de pessoas que trocam informação entre si; a comunicação não verbal,

feita por gestos, objetos e gráficos; e a comunicação eletrônica que é cada vez mais utilizada tanto no meio pessoal quanto profissional.

Para uma boa comunicação é necessário que nenhuma barreira interfira na mensagem, não pode haver ruído, percepções diferentes, sobrecarga de informações, etc.

Outro grande obstáculo para a eficiência na comunicação é não saber ouvir, pois às vezes as pessoas estão tão preocupadas pensando na resposta, que não conseguem atingir a concentração necessária para compreender o que está sendo transmitido.

O objetivo da comunicação é passar para a outra pessoa ou para um grupo pensamentos, ideias, sentimentos de modo que seja entendido de uma forma clara para atingir ao objetivo.

Na pesquisa realizada foram apresentadas as seguintes perguntas sobre comunicação:

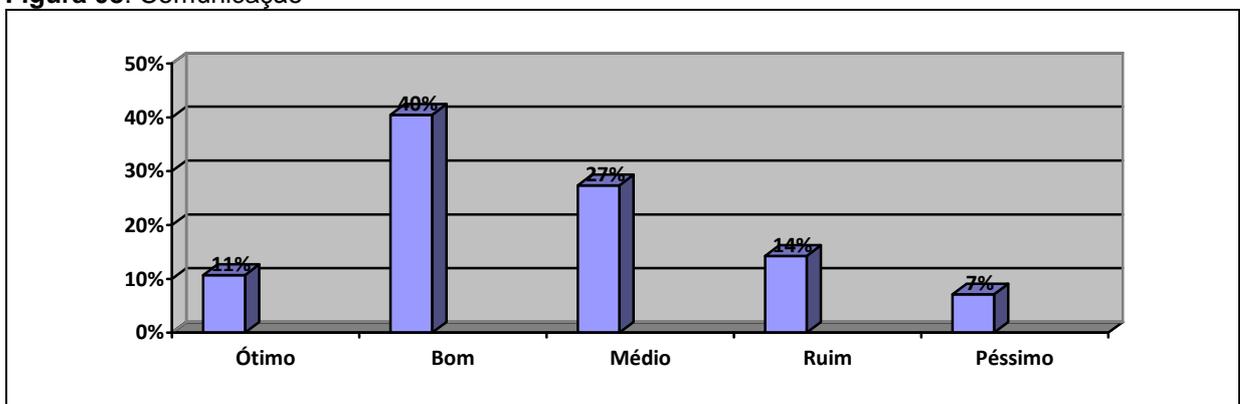
Tabela 09: Comunicação

Requisitos Observados	Ótimo	Bom	Médio	Ruim	Péssimo
A compreensão da comunicação escrita que a empresa dirige aos funcionários:	05	09	08	04	02
A informação recebida sobre os objetivos de sua área é classificada como:	04	14	07	02	01
O que você recebe de informações sobre o que acontece na empresa, você avalia:	-	11	08	06	03

Fonte: Duarte (2002)

Abaixo os índices apresentados pelo gráfico:

Figura 08: Comunicação



Fonte: Dados da pesquisadora

No gráfico acima é mostrado que 11% responderam que a comunicação é “ótima” e 40% que é “boa”, considerando que estão conseguindo se entender e entender os objetivos da empresa, porém 27% responderam que a comunicação com a empresa é “média”, 14% “ruim” e 7% “péssimo”. É preciso rever este quesito, verificar onde está falhando, se está havendo problemas dentro da organização como a falta de compreensão das mensagens passadas ou se não estão sendo repassadas informações de interesse dos colaboradores.

4.2.9 Imagem da empresa

Torquato (1992, p 163) diz que “imagem diferencia-se de identidade. A identidade é o caráter da empresa, a personalidade da organização. A imagem é a extensão (sombra) dessa identidade”.

Diante da referência do autor, é possível dizer também que identidade e personalidade de empresa caminham juntas, porque depois do caráter da organização construído, tem que se ter cuidado com desvios e distorções que comprometem a integridade da empresa.

A imagem da empresa constitui-se com seus valores, cultura, perspectiva para o futuro, credibilidade, tudo o que os colaboradores, fornecedores, clientes, investidores, a comunidade, pesam sobre a mesma. É como se diz no velho ditado, a primeira imagem é a que fica, portanto é algo muito forte, que precisa ser “regado” e cuidado sempre.

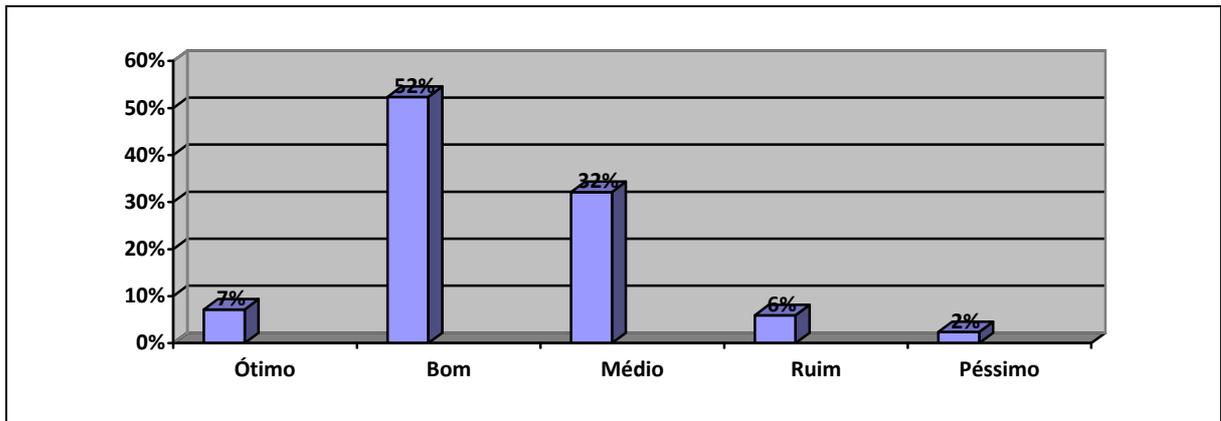
A tabela abaixo mostra os requisitos analisados nesta categoria:

Tabela 10: Imagem da empresa

Requisitos Analisados	Ótimo	Bom	Médio	Ruim	Péssimo
A imagem da empresa na comunidade é:	02	14	07	04	01
Os serviços prestados pela empresa aos seus clientes é :	02	17	8	01	-
Sob o ponto de vista ético (verdade, transparência...) a empresa é percebida como:	02	13	12	0	0

Fonte: Duarte (2002)

Diante da tabela acima, observam-se as seguintes respostas:

Figura 09: Imagem da empresa

Fonte: Dados da Pesquisadora

Na categoria imagem da empresa, 52% responderam que a imagem da empresa é “boa”, seguido de 7% “ótimo”, demonstrando que 59% dos funcionários têm satisfação e veem com bons olhos a empresa onde trabalham, acreditando nos valores por ela apresentados.

Já o nível “médio” está com 32%, “ruim” 6% e “péssimo” 6%. São pontos que devem ser vistos, pois alguns funcionários não estão se identificando com a empresa, não estão com a mesma percepção da maioria dos colaboradores. Talvez tenha algum ponto que possa ser melhorado e o índice “bom”, fique melhor e consiga mudar a ideia de quem percebeu agora que está “médio” e “ruim”.

4.2.10 Motivação para o Trabalho

Existem muitas definições para motivação, mas quase todas chegam ao ponto comum de que é algo capaz de mover o indivíduo, fazendo-o inovar e ter maior ânimo, são desejos, aspirações, necessidades, metas, objetivos, anseios que o impulsionam.

Segundo Maximiano (2004, p. 275) motivação “indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for, a motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento”.

Cada pessoa tem sua concepção sobre motivação, uma pessoa pode estar motivada para trabalhar, mas pode não ter motivação para estudar, não há uma causa, para que a pessoa esteja motivada para tudo.

Na administração é cada vez maior a preocupação com a motivação dos colaboradores, procura-se os pontos que possam ser melhorados para ter colaboradores que gostem do que fazem e animados para o trabalho. Existem várias teorias motivacionais, que podem ser usadas para buscar este bem estar, cada teoria deve ser analisada para que se adapte melhor com a necessidade da empresa.

Abaixo os requisitos usados para esta categoria:

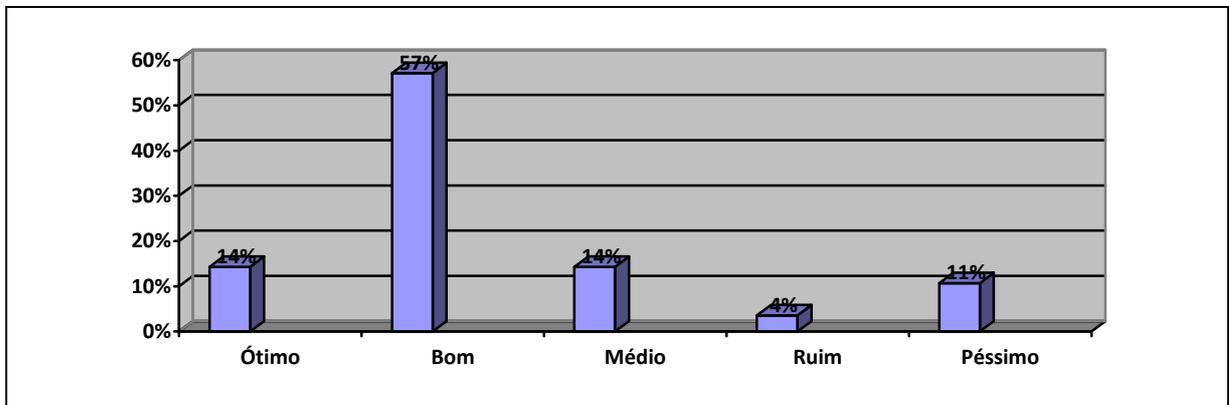
Tabela 11 : Motivação para o Trabalho

Requisito Observado	Ótimo	Bom	Médio	Ruim	Péssimo
A motivação para o trabalho pode ser avaliado como:	04	16	04	01	03

Fonte: Duarte (2002)

O gráfico abaixo mostra a percepção dos colaboradores quanto à motivação:

Figura 10: Motivação para o trabalho



Fonte: Dados da pesquisadora

Neste item 57% responderam que sua motivação para o trabalho é “boa” e 14% “ótima”, somando 71%, um índice bastante animador, percebe-se que a empresa consegue fazer com que seu ambiente seja um lugar interessante para trabalhar e o colaborador sinta isso, sendo motivado. Enquanto 11% dizem que ela está “péssima”, 4% “ruim” e 14% “médio”. O índice de “péssima” deve ser trabalhado, para fazer com que alguns colaboradores tenham gosto pelo trabalho.

4.2.11 Condições de Trabalho

As condições de trabalho são importantes para um pleno funcionamento de uma organização, visto que é nela que o trabalhador passa maior parte do seu tempo. É importante que o local esteja livre de riscos desnecessários e tenha uma higiene adequada.

Para uma condição de trabalho adequada, é fundamental que se tenha o número de profissionais suficiente para a realização de cada tarefa, não causando sobrecarga de trabalho, havendo materiais para executar o serviço com segurança, e também não ter distinção entre homens e mulheres quando os mesmos executem o mesmo trabalho.

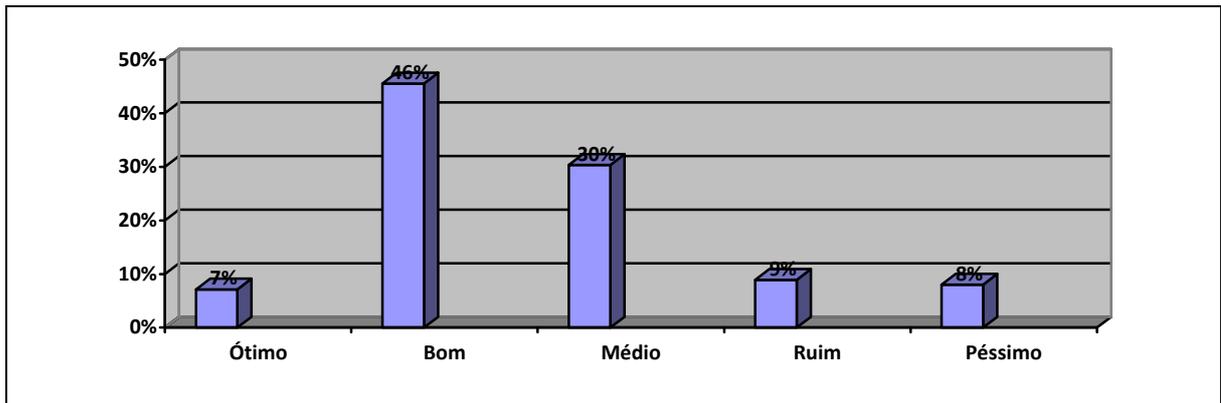
A tabela abaixo demonstra os requisitos pesquisados:

Tabela 12: Condições de Trabalho

Requisitos Observados	Otimo	Bom	Médio	Ruim	Péssimo
As instalações físicas do seu ambiente de trabalho é:	03	16	05	01	03
A quantidade de pessoas no seu setor para a realização dos trabalhos é:	02	17	09	-	-
As ações da empresa para redução do nível de estresse é	01	08	10	06	03
Os equipamentos adequados para facilitar o bom desempenho do seu trabalho é :	02	10	10	03	03

Fonte: Duarte (2002)

A seguir o gráfico demonstra o índice da tabela acima:

Figura 11: Condições de trabalho

Fonte: Dados da Pesquisadora

O gráfico acima mostra que 46% dos colaboradores dizem que as condições de trabalho são “boas” e 7% “ótimas”, já 30% dizem que está “médio”, 9% “ruim” e 8 % “péssimo”. O resultado positivo aponta que 53% dos funcionários estão satisfeitos com as condições de trabalho, isso identifica que a empresa está preocupada com o bem estar do funcionário e oferece as ferramentas necessárias para o trabalho. Porém os índices “médio” e “péssimo” precisam ser estudados para ver onde está o erro e porque alguns funcionários consideram que as coisas não estão “boas”.

4.2.12 Comprometimento e Responsabilidade

O comprometimento e responsabilidade são características diferentes, a responsabilidade é o fator de fazer as coisas que precisam ser feitas, é uma obrigação, um dever. Já o comprometimento é acreditar nas coisas, fazer da melhor forma, assumir desafios, é ter capacidade de responder por seus atos.

O mercado muda a todo instante, exigindo profissionais mais bem preparados, porém para que os resultados sejam alcançados é necessário que se tenha profissionais comprometidos e responsáveis na organização.

No quesito comprometimento temos os seguintes requisitos:

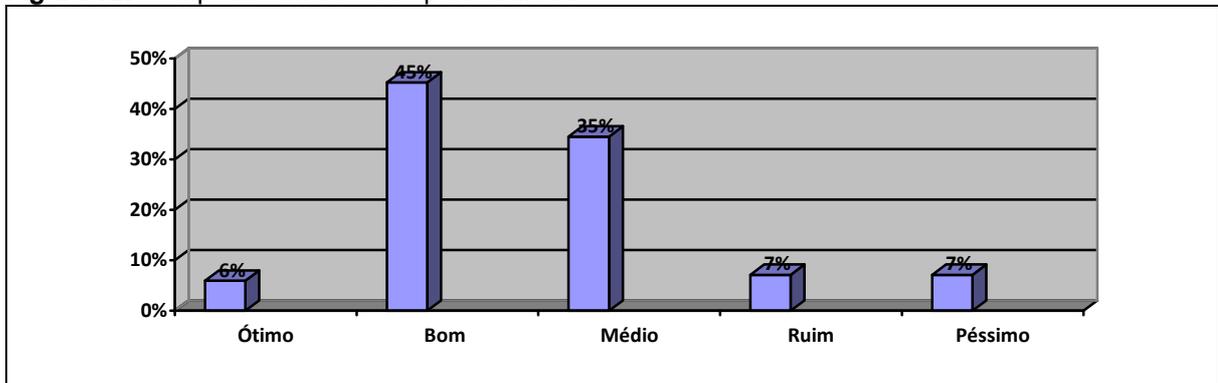
Tabela 13: Comprometimento/Responsabilidade

Requisitos Observados	Ótimo	Bom	Médio	Ruim	Péssimo
A responsabilidade dos funcionários pelo resultado da sua unidade é:	02	13	10	02	01
O grau de comprometimento dos funcionários com o sucesso da empresa	02	15	07	02	02
O espírito de equipe e cooperação entre os funcionários das diversas áreas:	01	10	12	02	03

Fonte: Duarte (2002)

As respostas estão representadas no gráfico a seguir:

Figura 12: Comprometimento /Responsabilidade



Fonte: Dados da Pesquisadora

Na categoria comprometimento e responsabilidade, analisa-se que 45% dos colaboradores dizem que está “bom” e 6% “ótimo”. Deste modo percebe-se que mais da metade dos funcionários estão preocupados com o trabalho, com a maneira de executá-lo, com o espírito de equipe, em se ajudar para chegar ao objetivo geral. O quesito “médio” teve 35% da participação, e “ruim” e “péssimo” tiveram 7% cada. Neste caso é algo que o colaboradores precisa assumir, pois a empresa não pode exigir que o ele tenha maior responsabilidade ou comprometa-se mais, pois estas características vem da pessoa, um desejo, uma preocupação que ela cria, o que a organização pode fazer é criar o ambiente propício, expor os ideias da empresa para que ela possa abraçar a causa, querendo assumir novos desafios.

4.2.13 Segurança no Trabalho

O trabalhador possui direitos constitucionais de segurança, prevenção do trabalho e saúde ocupacional que são regulamentados na forma de Serviço Especializado em Engenharia de Segurança em Medicina do Trabalho (SESMT) por intermédio de norma regulamentadora (NR4).

É dever da empresa, zelar pela saúde do colaborador, fazer trabalhos de prevenção, desenvolver ações de segurança.

A prevenção ainda é o retorno mais garantido, ao precisar substituir um funcionário que foi afastado por doença ocupacional, a empresa perde financeiramente e moralmente, pois os colaboradores que ficam na empresa, ficam com o psicológico abalado, pensando que se colega teve este problema, ele também terá. Quando se fala em acidente de trabalho, a situação fica mais delicada ainda, pois a empresa perde a credibilidade perante a equipe.

Toda e qualquer ação preventiva é necessária e bem vinda numa organização, ela traz segurança e demonstra preocupação com o patrimônio humano da empresa.

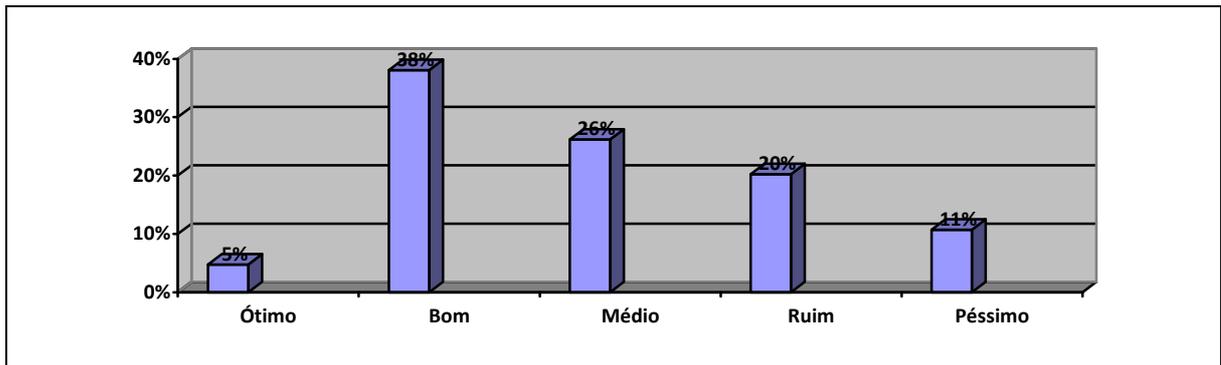
Na categoria segurança no trabalho, foram analisados os seguintes itens:

Tabela 14: Segurança no trabalho

Requisitos Observados	Ótimo	Bom	Médio	Ruim	Péssimo
O trabalho em relação a Segurança e qualidade de vida dos Funcionários	03	09	07	05	04
A importância que a empresa atribui a Motivação do Trabalhador	-	14	05	07	02
As promoções internas os critérios utilizados pela empresa	01	09	10	05	03

Fonte: Duarte (2002)

O gráfico abaixo revela as respostas em percentual:

Figura 13: Segurança no Trabalho

Fonte: Dados da Pesquisadora

O gráfico acima diz que a segurança no trabalho precisa ser revista, pois o índice “médio” está com 26%, “ruim” 20% e “péssimo” 11%, diante destes dados que somam 57%, verifica-se que os colaboradores estão insatisfeitos com a segurança no trabalho, sendo preciso tomar algumas atitudes, investigar e identificar os pontos que geram esse descontentamento. No entanto há uma boa parcela de satisfação que indicam 38% “bom” e 5% “ótimo”.

4.2.14 Perspectiva de Crescimento

Segundo Kanaane (1999, p. 59) “para o crescimento profissional é preciso que haja oportunidades e a expansão de suas potencialidades, planos de carreira e de sucessão”.

Diante das palavras do autor acima, pode-se dizer que para que o colaborador tenha perspectiva de crescimento, precisa sentir-se valorizado, ver que a empresa possui futuro, a empresa deve oferecer possibilidades que permitam que o empregado possa desenvolver suas habilidades, e junto com as da empresa, cheguem a um resultado surpreendente.

A organização que consegue compartilhar os sonhos e metas para o futuro com os colaboradores, tem chance de desenvolver projetos incríveis, mas para isso tem que oferecer oportunidade de crescimento para o colaborador acreditar que a função desejada possa ser alcançada.

A tabela abaixo indica os requisitos pesquisados:

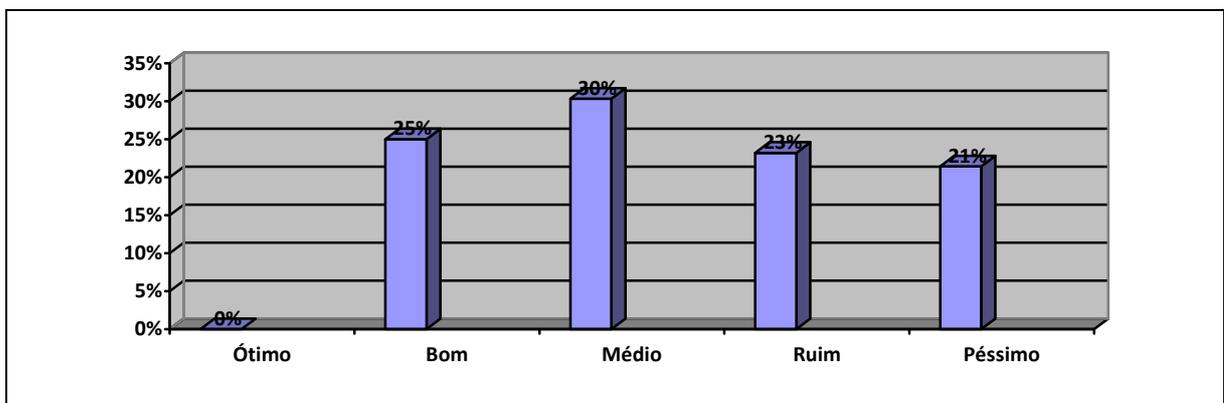
Tabela 15: Perspectiva de Crescimento

Requisitos Observados	Ótimo	Bom	Médio	Ruim	Péssimo
A oportunidade de crescimento propiciada pela empresa é avaliada	-	09	09	04	06
As ações da empresa voltadas para o crescimento dos funcionários	-	05	08	09	06

Fonte: Duarte (2002)

Os índices obtidos foram:

Figura 14: Perspectiva de Crescimento



Fonte: Dados da Pesquisadora

De todo o estudo feito, esta categoria foi a que obteve resultado mais negativo, pois do resultado 30% foi considerado “médio”, 23% “ruim” e 21% “péssimo”. Este aspecto mostra que os funcionários não veem perspectiva no futuro da empresa, não sonham em aumentar ou mudar de cargo.

A empresa precisa reavaliar urgentemente as oportunidades que vêm oferecendo aos seus colaboradores, criar novas ações voltadas ao crescimento, compreendendo que colaboradores que desejam crescer com a empresa, são colaboradores motivados, animados para o futuro e todos tendem a ganhar com isso.

4.2.15 Sugestões de Melhorias

É de suma importância ouvir o que os colaboradores têm a dizer e tão importante quanto ouvir é fazer o possível para que suas sugestões sejam atendidas.

Nestas sugestões foi citado que poderia incluir plano de saúde nos benefícios e fazer melhoria no refeitório.

Desta forma, o gestor de recursos humano juntamente com a direção devem se reunir e verificar a possibilidade de implantação de plano de saúde e promover mudança no refeitório para gerar uma melhor satisfação.

4.3 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Para uma melhor compreensão do estudo, segue abaixo a média geral somada das respostas consideradas “média” e “ruim”, de cada categoria mostrada em percentual, desta maneira podemos verificar o nível de satisfação do colaborador em cada requisito observado.

Tabela 16: Análise das categorias

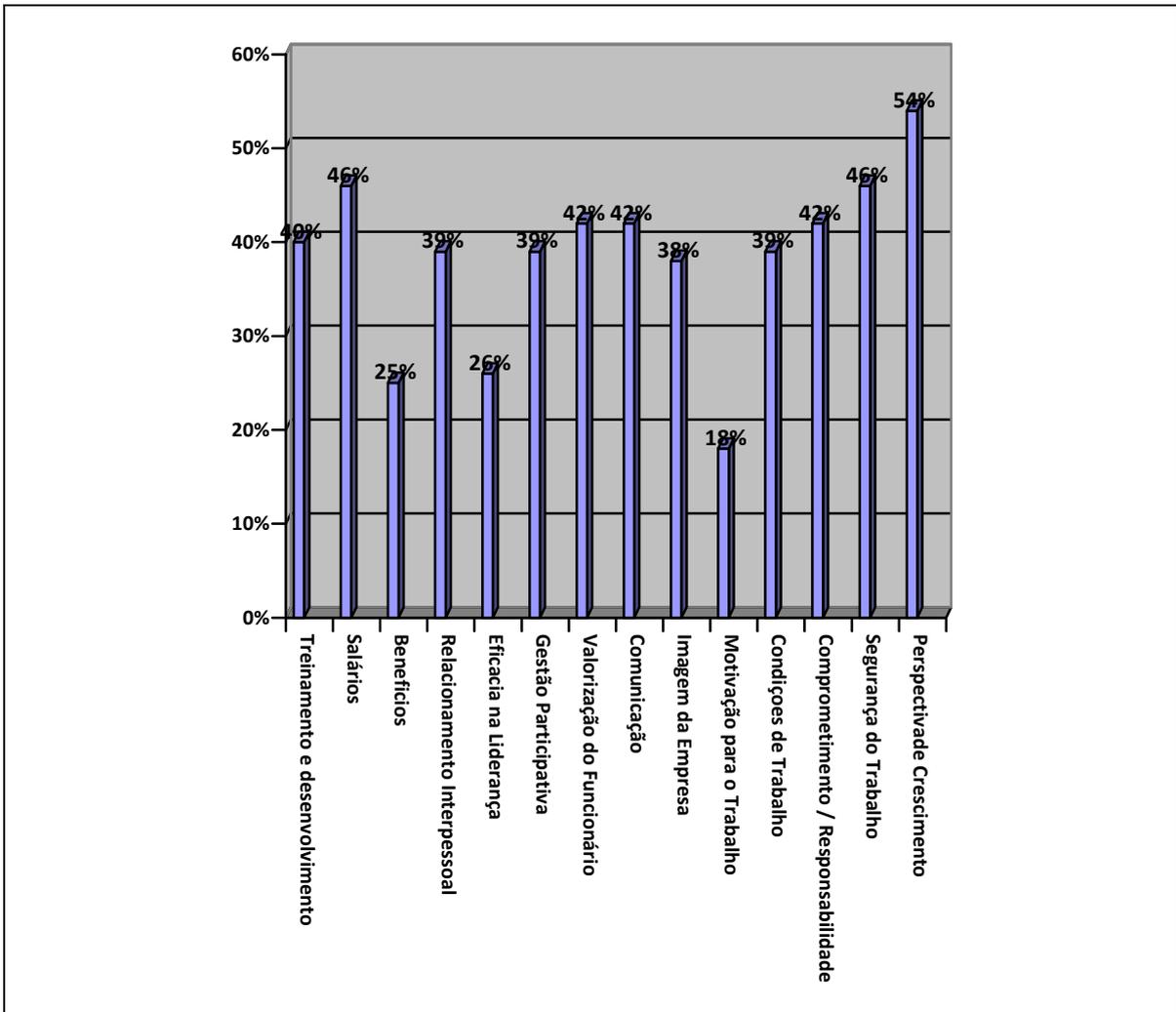
CATEGORIA	OBJETIVOS	ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO
Treinamento /Desenvolvimento	Observar qual a percepção o colaborador tem a respeito do treinamento e desenvolvimento recebido.	40%
Salários	Quantificar a insatisfação em relação a remuneração recebida.	46%
Benefícios	Medir a insatisfação do colaborador em relação aos benefícios oferecidos.	25%
Relação Interpessoal	Verificar como está o relacionamento entre seus colegas de trabalho.	39%
Eficácia das Lideranças	Investigar a insatisfação perante seu superior e sua postura.	26%
Gestão Participativa	Mensurar o índice de insatisfação do colaborador em relação a sua participação no processo decisório da empresa.	38%
Valorização do Funcionário	Verificar o grau de insatisfação do colaborador quanto ao reconhecimento e valorização no ambiente organizacional.	38%
Comunicação	Identificar a maneira como estão sendo passadas as informações, se estão sendo recebidas e enviadas de forma clara e se estão sendo entendidas.	42%
Imagem da Empresa	Avaliar como a imagem da empresa é vista na sociedade e percebida pelos colaboradores.	38%
Motivação para o trabalho	Verificar o grau de motivação do colaborador para executar seu trabalho.	18%
Condições de Trabalho	Constatar como o trabalhador vê o ambiente de	

	trabalho e se lhe é oferecido os equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	39%
Comprometimento/ Responsabilidade	Verificar qual o índice sobre o compromisso e responsabilidade do colaborador em relação à organização.	32%
Segurança no Trabalho	Medir a insatisfação em relação aos riscos que os colaboradores estão expostos.	46%
Perspectiva de Crescimento	Analisar o que o colaborador pensar sobre seu crescimento dentro da organização	54%

Fonte: Dados da Pesquisadora

Abaixo está demonstrado através de gráfico para uma melhor compreensão:

Figura 15: Análise Geral das Categorias



Fonte: Dados da Pesquisadora

Com o gráfico acima é possível perceber que alguns quesitos precisam de atenção, os itens: treinamento/desenvolvimento, salários, valorização do funcionário, comunicação, comprometimento/responsabilidade, segurança no trabalho e perspectiva de crescimento tiveram um índice próximo de 50%, uma taxa muito elevada, para uma organização que quer uma equipe mais unida, que trabalhe para um objetivo comum.

Quando trabalhamos com pessoas insatisfeitas podem ocorrer vários fatores negativos como absenteísmo, *turnover*, baixa produtividade e conflitos entre funcionários.

O líder do setor deve estar atento para as mudanças que acontecem em seu setor, perceber quando as coisas não estão bem, mesmo que o departamento de gestão de pessoas seja responsável por manter um clima saudável na organização, é imprescindível que o líder saiba diagnosticar e sugerir mudanças para melhorar, afinal ele está mais próximo dos colaboradores, tendo maior facilidade para entender sua equipe, é função do líder estreitar a relação entre subordinado e superior. Não é tarefa fácil, mas quando ocorrer uma interligação de forças entre liderança e departamento de pessoas, para identificar as necessidades falhas, se formará uma equipe mais forte, com objetivos comuns.

A empresa estudada está ciente de que clima saudável é sinônimo de produção rentável, estando no caminho certo, pois a maioria das respostas foram de respaldo bom, mesmo assim há muita coisa a ser melhorada, aperfeiçoada e com a união de direção, liderança e o setor de recursos humanos, as mudanças a serem realizadas serão as certas, pensadas no bem estar no funcionários.

Empresa com clima saudável rende muito mais, tanto para os donos, quanto para os empregados. Nada mais satisfatório do que saber que o colaborador gosta de fazer sua tarefa e sente prazer em sair de casa para trabalhar.

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como finalidade, realizar uma pesquisa de clima organizacional na empresa Sandrini Indústria e Comércio de Plásticos localizada na cidade de Urussanga (SC). A pesquisa de clima é uma forte aliada para diagnosticar com um grande grau de acerto, as causas de insatisfações, as angústias, as expectativas, as inseguranças, os programas que estão dando certo e as frustrações que tomam conta do ambiente interno da organização.

Com a exigência cada dia mais elevada dos consumidores em querer produtos de qualidade, reflete na empresa em exigir mais de seus colaboradores, eficiência, atenção e produção sem falhas.

Com essas cobranças se tornando constantes, aumenta o número de colaboradores sentindo-se cansados, sugados pela organização, às vezes esses sentimentos, não são tão grandes, mas tomam proporção mais acentuada devido as condições em que trabalham, não apresentam nenhuma característica que atraiam sua atenção a não ser seu salário. O ser humano é um ser que precisa ser motivado, “mexido” constantemente para trazer resultados poderosos.

Com isso tudo que afronta as organizações, o papel do departamento de recursos humanos está cada dia mais ativo e se faz importante em uma empresa, o novo recurso humano cuida do bem maior da organização: o colaborador. O Departamento precisa ser e estar atuante, fazendo ações para motivar, reconhecer, criar talentos. A mudança do quadro sócio econômico do Brasil, onde falta mão de obra qualificada e sobra trabalho, sairá na frente, a empresa que atrair , manter e criar bons colaboradores e parceiros de negócio

Para identificar as aspirações, anseios e necessidades do colaborador a pesquisa de clima organizacional é de grande valia, um instrumento que possibilita mensurar como está o sentimento do colaborador perante a organização onde ele trabalha.

Depois da pesquisa aplicada, e com os resultados em mãos, é importante iniciar tomadas de decisões para as mudanças que se façam necessárias, isso passará credibilidade ao funcionário que verá que está sendo ouvido. Não é tarefa fácil implantar mudanças, porém é imprescindível, pois é com elas que se fará os ajustes nas questões negativas e aperfeiçoar o que já está no caminho certo, e para isso acontecer, é preciso superar os desafios. Os profissionais da área de gestão de

peças precisam estar engajados com líderes, direção e se empenhar na causa. Precisa ser ativo, procurar onde estão as falhas, implantar uma cultura de que a empresa é um elemento além do pagador por seus trabalhos mensais. O colaborador precisa sentir-se valorizado como pessoa, fazer com que o trabalhador sintam-se capaz de chegar onde quer chegar e fazer com que seus desejos estejam em constante transformação.

Acompanhar este progresso, desenvolver o caminho do saber, fazer trilhar por caminhos às vezes não percorridos, são garantias de que se está oferecendo mais que conhecimento, criando colaboradores com visão de futuro e crescimento, e quando o colaborador cresce, a empresa também cresce.

REFERÊNCIAS

- ÁVILA, Luiz Antonio de Souza. **A relação entre a cultura e clima organizacional e estratégia e competitividade das organizações.** Disponível em <
<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2120/2322>
 Acesso em 31 de agosto de 2013.
- BERGAMINI, Cecilia W. **Motivação nas Organizações.** 4ved. São Paulo: atlas, 1997.
- BISPO, C.A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional,** São Paulo: EESC-USP, 2006.
- BRIEF, A.P e WEISS. H.M. **Organizational behavior: affect in the workplace.** Annual Reviews Psychology, US.v.53.2002
- BRIEF, A. P. **Attitudes in arround Organizations.** Thousand Oasks, C A: Sage, 1998
- CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional** : uma contribuição metodológica. 1992. 182p. Tese (livre docência em administração). Faculdade de economia, administração e contabilidade, universidade de São Paulo,, São Paulo.
- CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1997.
- COLUNISTA Portal. 2013. Disponível em
 <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/27278/processo-de-gestao-de-clima-organizacional> acesso em 08 de setembro de 2013.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho:** uma abordagem psicológica. V.1. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DUARTE, Rosemeri Oliviera. Dr^a. 2002.
- DRUCKER, P.F. **Administração para o futuro:** os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1996.
- ETTINGER, Karl E. **Organização de Empresas.** 1 edição
- GUIA VOCE S/A – EXAME, 2010. Disponível em: <
[HTTP://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas2010/downloads/Laudo Tecnico 2010.pdf](HTTP://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas2010/downloads/Laudo_Tecnico_2010.pdf)
 >acesso em 19 mai.2010.
- HOFSTEDE, G. **Atitudes, values and organizational culture: disetagling the concepts.** **Organizational studies,** Berlin, v.19, n.3, p477-492. 1998
- HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

JAKUES, E. **The changing culture of a factory**. London: Tsvilockpubçications, 1951.

KANAANE. R. **Comportamento Humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas. 1999.

KOLB, D.A.; RUBIN, I.M.; McINTYRE, J.M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LEITÃO, J.S.S; GUIMARAES, T.A.; ROSAL, M.A.M. Metodologia de diagnósticos de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. In: ENANPAD. São Paulo: ANPAD, 1992.

LITWIN, G.H., STRINGER, R.A. **Motivation and organizational climate** Cambridge: Havard University Press, 1968.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.

LUTANS, F. Organizational behavior. New York: Max Graw-Hill, 1977.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 144p.

MACCLELLAD, D.C. **Human Motivation**. Glenview (Illinois), Scott : Foresman. 1985.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 11 ed. São Paulo: Futura, 2005.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Revolução Urbana à revolução digital**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY C.D.; PIETRY JR. P H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MELLO, Mônica. 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 31 de agosto de 2013.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU. J.W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2002.

MORAES, Clair Viera de, 2003 <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22T.html> Acesso em 25-03-06 às 16:56 min.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses, 2. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Pesquisa de Clima Interno nas empresas**: o caso dos desconfiados. São Paulo: Nobel, 1995.

PAYNE, R.L; MANSFIELD, R. **Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure and hierarchical position**. Administrative Science Quarterly. V.18,nº 4, 1977.

PEREIRA, Fabiana Paiva. **Clima Organizacional**: pesquisa de clima em uma instituição bancária. Disponível em <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Monografia/MonografiaFabianaPereira.pdf> Acesso em 31 de agosto de 2013.

REICHHELD, F.F The Loyalty effect. Csc: (s.

RIBEIRO, Antonio de Lima, **Teorias da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

RICARDO, André. **Cultura Organizacional 2**. 2013. Disponível em <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/27278/processo-de-gestao-de-clima-organizacional><http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/27278/processo-de-gestao-de-clima-organizacional> Acesso em 31 de agosto de 2013.

ROBBINS, S P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo; Person Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis,2002.

SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**: 4. Edi. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas,1974.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da Administração**.1 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

SILVA, Isttela Maris Ghedin da. **Estudo exploratório, Descritivo, observacional do clima organizacional de uma empresa de base tecnológica de Criciúma (SC)**. Criciúma, 2006.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre o clima organizacional e instituição de pesquisa. *Revista de administração*, v.18, n-2, 1983.

SCHENEIDER, Benjamim; HALL, Douglas T. Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative science quarterly*; Ithaca, 340-50, sep, 1972

SCHENEIDER, SNYGLER, 1976 apud SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima Organizacional: Pesquisa e diagnósticos**. Lorena: Stiliano, 1999, 171p.

SOUZA, E.L. **Impactos da mudança no clima organizacional: um estudo de caso na Telet/Claro Digital**. Dissertação (Mestrado em administração). Programa de pós graduação em administração (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS). Rio Grande do Sul – RS, 2003.

SOUZA, Dela Lanzer Pereira. **Clima e Cultura Organizacionais: Como se manifesta e como se maneja**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978. 91 p.

TAMAYO. A. Valores Organizacionais e sua relação no trabalho, cidadania organizacional e comportamental. *Afetivo. Revista de administração*. 1998

TENÓRIO, Fernando. **Gestão da Organização: Principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV. 1997.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem : fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

VERGASTA, P D. **Cultura e aprendizagem organizacional**. 2001. Disponível em : <http://www.terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t20001310.html>. Acesso em; 07 de ago. 2007.

VERGARA, Sylvia Constante. **Gestão de pessoas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007

VROOM, H, Victor. **Gestão de Pessoas não de pessoal**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1987.

WEISS, H. M. **Deconstructing job satisfaction: separations beliefs and affective experience**. *Human Resource Management reeview*, 2002.

_____. A relação entre motivação , satisfação no trabalho e administração de RH. In BERGAMINI Cecilia Whitaker, CODA, Roberto (Org) **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo. Atlas. 1997. P. 87-91

ANEXO

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A presente pesquisa oportunizará expor sua percepção em relação ao clima de trabalho no seu sentido global, objetivando obter informações gerais sobre a empresa. Ela faz parte de um trabalho de especialização de Gestão Empresarial, onde seus dados serão somados sem que você seja identificado. Por esse motivo, solicitamos que você responda a todas as questões abaixo com muita sinceridade para que este trabalho de estudo tenha êxito. Contamos com sua colaboração.

Sinceridade e liberdade de expressão são pontos importantes na presente pesquisa.

Instrução de preenchimento.

- 1- Não escreva o seu nome no formulário;
- 2- Use de toda a sinceridade ao responder às perguntas;
- 3- Escolha e assinale com X uma única alternativa para cada questão.
- 4- Preencher com letra de forma.

Perguntas	Ótimo (01)	Bom (02)	Médio (03)	Ruim (04)	Péssimo (05)
01- O Treinamento que a empresa oferece para assumir uma função e ter um bom desempenho na mesma é:					
02 – O respeito entre colegas na empresa é percebido por você com sendo:					
03 – O Grau de abertura que você tem com seus superiores para fazer críticas sobre qualquer assunto é considerado:					
04 – Quanto a responsabilidade dos funcionários pelos resultados da unidade, você avalia como:					
05 – Na sua avaliação o trabalho em relação a segurança e Qualidade de Vida dos funcionários é					
06 – A compreensão da comunidade escrita que a empresa dirige aos funcionários é					
07 – As instalações físicas do seu ambiente de trabalho podem ser avaliado como:					
08 – Você considera a preocupação da empresa com os funcionários como sendo:					
09 – O grau de facilidade de acesso aos seus superiores é					
10 – Os critérios adotados nas promoções efetuadas na empresa podem ser considerados:					
11 – Em sua opinião a imagem da empresa na sua comunidade é:					
12 – A oportunidade de emprego na região com o mesmo salário que você ganha atualmente é:					
13 – Os serviços prestados ela empresa aos seus clientes são:					

14 – A importância que a empresa atribui a motivação do trabalhador é:					
15 - As orientações que você recebe da coordenação para realizar o seu trabalho com qualidade, você avalia como sendo:					
16 - Você avalia colaboração/cooperação que existe entre seus colegas de setor como:					
17- A quantidade de pessoas no seu setor para a realização dos trabalhos no seu parecer é					
18 – A informação recebida sobre os objetivos de sua área é classificada como:					
19 – A oportunidade de crescimento propiciada pela empresa é avaliada por você como:					
20- O conhecimentos adquiridos nos cursos oferecidos pela empresa são aplicáveis no trabalho e avaliados por você como:					
21 - Sob o ponto de vista ético (verdadeira e transparente) a empresa é percebida como:					
22 – Quanto a aceitação do superior imediato no seu setor você avalia como:					
23 – Comparando o salário que você recebe com o de colegas que executam a mesma função, ou parecida na empresa você diria que seu salário é:					
24 – As ações da empresa para redução do nível de estresse você avalia como:					
25 – Quanto à igualdade de critérios utilizados nas questões disciplinares você avalia como:					
26 – Em sua opinião o grau de comprometimento dos funcionários com o sucesso da empresa é:					
27 – A oportunidade que você tem para apresentar ideias de melhoria continua no seu trabalho, você avalia como:					
28 – Seu grau de satisfação quanto aos benefícios oferecidos é:					
29 – A valorização que sua coordenação demonstra por meio de elogios é considerada por você como sendo:					
30 – O que você recebe de informações sobre o que acontece na empresa ,você avalia como					
31 - Você avalia os equipamentos adequados para facilitar o bom desempenho de seu trabalho (na quantidade) como:					
32 - Ações da empresa voltadas para o crescimento dos funcionários são percebidas por você como:					
33 – As necessidades quanto a treinamento/desenvolvimento são supridas pela empresa, de acordo com sua avaliação como					
34 – O reconhecimento que você recebe quando realiza um bom trabalho é:					
35 – Você avalia o espírito de equipe e cooperação entre os funcionários das diversas áreas como:					
36 – Quanto à qualidade do trabalho do seu setor você avalia como:					

37 – A aceitação de suas sugestões quanto a melhorias na execução do seu trabalho por parte de sua coordenação					
38 – Em relação às promoções internas os critérios utilizados pela empresa podem ser considerados:					
39 – O respeito dispensado a você pelo seu coordenador pode ser avaliado como:					
40 – Comparados a outras empresas da região, os benefícios oferecidos pela empresa são:					
41 – Atualmente a sua motivação para o trabalho pode ser avaliada como:					

Que sugestão você daria para tornar a empresa um lugar melhor para trabalhar por ordem de prioridade? Espaço livre para escrever pontos que considera importante sobre a empresa que trabalha.

Muito Obrigada.