

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

GUIDO BÚRIGO

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ÁREA OPERACIONAL
DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO METALMECÂNICO DO
MUNICÍPIO DE FORQUILHINHA – SC**

CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2011

GUIDO BÚRIGO

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ÁREA OPERACIONAL
DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO METALMECÂNICO DO
MUNICÍPIO DE FORQUILHINHA – SC**

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

Orientador: Prof. Miguel Ângelo Mastella

CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2011

GUIDO BÚRIGO

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ÁREA OPERACIONAL DE UMA
EMPRESA DO SEGMENTO METALMECÂNICO DO MUNICÍPIO DE
FORQUILHINHA – SC**

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

Criciúma, 29 de novembro de 2011

BANCA EXAMINADORA

Prof. Miguel Ângelo Mastella - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Edison Uggione – Especialista - (UNESC) – Examinador

Prof. Paulo de Tarso Corrêa Ferrera - Especialista- (UNESC) – Examinador

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter permitido o alcance de mais esse degrau, fornecendo proteção e força frente aos desânimos.

A meus pais, Guido e Rosângela Maria, por todos os ensinamentos, incentivo e carinho ao longo dessa vida.

A minha irmã, Joanna, que mesmo distante sabe se fazer presente em gestos de estímulo e incentivo.

A meus avós, Lédio Búrigo e Aracy Benedet Búrigo, pelos exemplos de vida.

Ao professor Miguel Ângelo Mastella, pelos trabalhos de orientação, e à professora Roseli Jenoveva Neto, pela direção inicial por ocasião do projeto de pesquisa.

Aos demais professores e colegas do curso, pelos momentos compartilhados.

À Empresa Indústria Metalúrgica Santa Líbera, que permitiu a realização deste trabalho, extensivo aos colaboradores, sem os quais a pesquisa não seria possível.

E às demais pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste trabalho.

Bem aventurado o homem que acha a sabedoria. Bem aventurado o homem que adquire conhecimento. Porque é melhor a sua mercadoria que artigos de prata. E maior o seu lucro que o ouro mais valioso!

(Provérbios de Salomão)

RESUMO

BÚRIGO, Guido. **Análise do clima organizacional na área operacional de uma empresa do segmento metalmecânico do município de Forquilha - SC.** 89f. 2011. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O objetivo do estudo foi analisar o clima organizacional na área operacional de uma empresa do segmento metalmecânico do município de Forquilha – SC. Atendendo os fins do estudo, pôde-se enquadrar a pesquisa como sendo exploratória e descritiva. No que se refere aos meios de investigação, a pesquisa foi do tipo bibliográfica e estudo de caso. A população envolvida foi o número total de funcionários da empresa, em número de 95. Com base nesse universo, aplicou-se a pesquisa a todos os colaboradores que atuam no setor operacional (chão de fábrica), num total 85 indivíduos, correspondendo a um percentual de 92% do universo considerado. Os dados foram coletados por meio de um questionário, composto por blocos relacionados a variáveis do clima organizacional. Os resultados indicaram que algumas questões em relação a três variáveis podem estar comprometendo a percepção de um clima favorável na organização, sendo: o salário, comunicação interna, chefia/supervisão e perspectiva de crescimento profissional, para as quais foram sugeridas estratégias de ação para a melhoria desse quadro.

Palavras Chave: Administração de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Clima Organizacional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Principais decisões do processo de administrar	23
Figura 2: Subsistemas de Administração de Recursos Humanos.....	27
Quadro 1: Estruturação da população-alvo.....	49
Quadro 2: Síntese dos procedimentos metodológicos.....	51
Figura 3: Sexo.....	52
Figura 4: Idade.....	53
Figura 5: Nível de escolaridade.....	54
Figura 6: Avaliação do ambiente de trabalho.....	55
Figura 7: Adequação das instalações, máquinas, equipamentos e ferramentas.....	56
Figura 8: Limpeza e conservação de ambientes de trabalho e outros locais na empresa.....	57
Figura 9: Adequação do salário à função.....	58
Figura 10: Remuneração dos funcionários.....	59
Figura 11: Avaliação do salário em relação a outras empresas do mesmo segmento.....	60
Figura 12: Satisfação quanto aos benefícios sociais oferecidos pela empresa.....	61
Figura 13: Adequação do treinamento recebido para o desenvolvimento da função.....	62
Figura 14: Treinamento/desenvolvimento por parte da empresa para aprendizado contínuo dos funcionários.....	63
Figura 15: Preocupação da empresa com a capacitação maior dos funcionários além da requerida para o cumprimento das funções.....	64
Figura 16: Repasse das informações por parte da empresa aos funcionários de maneira ágil e confiável.....	65
Figura 17: Disponibilização de formas para os funcionários exporem críticas, opiniões e contribuições.....	66
Figura 18: Avaliação dos meios de comunicação interna utilizados na empresa.....	67
Figura 19: Integração e sinergia entre os membros das equipes de trabalho.....	68
Figura 20: Incentivo ao trabalho em equipe por parte da empresa.....	69
Figura 21: Respeito e cordialidade dos pontos de vista divergentes entre os colegas.....	70

Figura 22: Avaliação do relacionamento entre as pessoas de outros departamentos.....	71
Figura 23: Respeito e cordialidade dos supervisores em relação aos colaboradores.....	72
Figura 24: Avaliação das decisões tomadas pelos supervisores	73
Figura 25: Avaliação da capacidade técnica dos supervisores.	74
Figura 26: Grau de responsabilidade pelo trabalho.....	75
Figura 27: Liberdade para a realização do trabalho.	76
Figura 28: Contribuição da responsabilidade pessoal para o sucesso da empresa..	77
Figura 29: Satisfação com o cargo.....	78
Figura 30: Meios para o crescimento profissional na empresa.	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Integrantes da amostra quanto ao sexo	52
Tabela 2: Integrantes da amostra quanto à idade	53
Tabela 3: Integrantes da amostra quanto ao nível de escolaridade	54
Tabela 4: Avaliação do ambiente de trabalho	55
Tabela 5: Adequação das instalações, máquinas, equipamentos e ferramentas.....	56
Tabela 6: Limpeza e conservação de ambientes de trabalho e outros locais na empresa	57
Tabela 7: Adequação do salário à função	58
Tabela 8: Remuneração dos funcionários.....	59
Tabela 9: Avaliação do salário em relação a outras empresas do mesmo segmento da região	60
Tabela 10: Satisfação quanto aos benefícios sociais oferecidos pela empresa.....	61
Tabela 11: Adequação do treinamento recebido para o desenvolvimento da função.....	62
Tabela 12: Treinamento/desenvolvimento por parte da empresa para aprendizado contínuo dos funcionários.....	63
Tabela 13: Preocupação da empresa com capacitação maior dos funcionários além da requerida para o cumprimento das funções	64
Tabela 14: Repasse das informações por parte da empresa aos funcionários de maneira ágil e confiável.....	65
Tabela 15: Disponibilização de formas para os funcionários exporem críticas, opiniões e contribuições.....	66
Tabela 16: Avaliação dos meios de comunicação interna utilizados na empresa	67
Tabela 17: Integração e sinergia entre os membros das equipes de trabalho	68
Tabela 18: Incentivo ao trabalho em equipe por parte da empresa	69
Tabela 19: Respeito e cordialidade dos pontos de vista divergentes entre os colegas.....	70
Tabela 20: Avaliação do relacionamento entre as pessoas de outros departamentos.....	71
Tabela 21: Respeito e cordialidade dos supervisores em relação aos colaboradores.....	72
Tabela 22: Avaliação das decisões tomadas pelos supervisores.....	73

Tabela 23: Avaliação da capacidade técnica dos supervisores	74
Tabela 24: Grau de responsabilidade pelo trabalho	75
Tabela 25: Liberdade para a realização do trabalho	76
Tabela 26: Contribuição da responsabilidade pessoal para o sucesso da empresa .	77
Tabela 27: Satisfação com o cargo	78
Tabela 28: Meios para o crescimento profissional na empresa.....	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA	13
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	17
2.1.1 Definição de administração	17
2.1.2 Evolução histórica da ciência administrativa	18
2.1.3 Funções da administração	22
2.2 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	25
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	29
2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	31
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	32
2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL	35
2.7 IMPORTÂNCIA DAS PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	37
2.8 PRINCIPAIS VARIÁVEIS DAS PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL .	39
2.8.1 Ambiente e condições de trabalho	39
2.8.2 Saúde ocupacional	40
2.8.3 Salário/Remuneração	41
2.8.4 Política de benefícios sociais	41
2.8.5 Treinamento	42
2.8.6 Comunicação interna	42
2.8.7 Trabalho em equipe	43
2.8.8 Relações interpessoais	43
2.8.9 Atuação da chefia/supervisão	44
2.9 IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO CLIMA DA ORGANIZAÇÃO	45
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	47
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO.....	48
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	50
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	50
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	51
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA	52
4.1 PERFIL DA AMOSTRA	52
4.2 AMBIENTE DE TRABALHO.....	55
4.3 SALÁRIO	58
4.4 BENEFÍCIOS SOCIAIS.....	61
4.5 TREINAMENTO/CAPACITAÇÃO.....	62
4.6 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	65
4.7 TRABALHO EM EQUIPE	68
4.8 RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	70
4.9 CHEFIA/SUPERVISÃO.....	72
4.10 SENSO DE RESPONSABILIDADE.....	75
4.11 PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL.....	78
4.12 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	79
5 CONCLUSÃO	81
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICE.....	86

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as empresas estão em constante busca de formas capazes de garantir uma atuação estável seus mercados de atuação, procurando ir além da eficiência e da qualidade de seus produtos. Isso porque, num contexto marcado por expressiva concorrência, as organizações estão entendendo que, para serem competitivas, precisam gerir de forma eficiente os seus recursos humanos em todos os níveis hierárquicos, ou seja, há o entendimento de que as pessoas é que podem trazer vantagens altamente compensadoras em termos de competitividade (DUTRA, 2007).

Conforme Ribeiro (2006), é função da Administração de Recursos Humanos buscar formas para que as pessoas possam ser capazes de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, entre os quais: a lucratividade, o crescimento sustentado, competitividade, atração de clientes novos, qualidade dos produtos e serviços, conquista de mercados novos, boa imagem organizacional nos mercados de atuação, atração de novos clientes, conquista de novos mercados, eficiência da produtividade, redução de custos, entre outros.

Ribeiro (2006) ainda considera que a área de Recursos Humanos tem também a responsabilidade de contribuir para que os seus funcionários possam atingirem seus objetivos individuais enquanto pessoas, tais como liberdade para trabalhar, estabilidade no emprego, melhores benefícios e salários, satisfação no trabalho, consideração e respeito, segurança, qualidade de vida e outras metas e aspirações individuais.

Frente a isso, uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações, na busca de gerenciar de forma adequada os seus recursos, é a pesquisa de clima organizacional.

Segundo Luz (2003), a pesquisa de clima organizacional retrata o sentimento dos colaboradores com relação à empresa e pode ser uma estratégia promissora quando utilizada para propiciar um melhor ambiente de trabalho e crescimento e desenvolvimento da organização.

Diante disso, o trabalho que se pretende realizar, a partir do direcionamento deste projeto, insere-se na área de Administração de Recursos Humanos, com o tema voltado à pesquisa de clima organizacional no ambiente da Indústria Metalúrgica Santa Libera, de Forquilha – SC.

A empresa encontra-se localizada no Bairro Santa Libera, no referido município do sul do Estado de Santa Catarina. Atua no setor metalmeccânico, especificamente como a prestação de serviços de galvanização.

A galvanização consiste-se no processo que busca a cromagem, a prateação e a niquelagem de peças metálicas. A partir da galvanização, os metais passam a ser revestidos por outras formas metálicas de materiais menos nobres. O objetivo é proteger contra a corrosão e/ou também proporcionar um efeito decorativo ou estético às peças. Dessa forma, caso haja danificação, é mais barato e fácil efetuar a troca do material revestidor do que o material que foi revestido via galvanização (ABCCEM - Associação Brasileira de Construção Mecânica, 2010).

Atuando nesse segmento, a Indústria Metalúrgica Santa Libera presta serviços a terceiros, metalúrgicas, possuindo um cliente que responde pelo volume de 85% de produção, ficando os 15% restantes distribuídos a outras organizações do setor da região. Possui um total de 95 funcionários, dos quais 82 são atuantes no setor operacional, chão de fábrica, da empresa.

Apesar de ser uma empresa organizada, nunca realizou uma pesquisa de clima organizacional, o que será proporcionado mediante este trabalho. Dessa forma, pretende-se, com este estudo, subsidiar a organização com informações no sentido de avaliação do clima interno percebido por seus colaboradores.

1.1 TEMA

Análise do clima organizacional na área operacional de uma empresa do segmento metalmeccânico do município de Forquilha – SC.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Atualmente, frente a um cenário de expressivas mudanças em todos os campos, a forma com que as empresas estão lidando com a gestão de seus colaboradores vem passando por um estágio cada vez mais evoluído. Isso porque, já é consenso que as pessoas, com suas experiências, habilidades e currículos, são o principal elemento das organizações, constituindo-se num recurso valioso e imprescindível, que precisa ser gerido de forma a tornarem a empresa cada vez mais competitiva e atuante em seus mercados (WAGNER; HOLLENBECK, 2003).

Portanto, as empresas necessitam que seus colaboradores estejam comprometidos e motivados, para que se possa obter o alcance das metas traçadas. Para tanto, a empresa necessita direcionar sua atenção a variáveis básicas desejáveis para o seu funcionamento, tais como oferecer condições adequadas de trabalho, proporcionar treinamento, salários compatíveis e satisfatórios, benefícios não financeiros, um estilo de chefia não autoritária, enfim, fornecer um ambiente de trabalho propício e agradável ao bom desenvolvimento das atividades funcionais (LUZ, 2003).

Frente a este contexto, muitas ferramentas estão sendo implementadas nas empresas a fim de que possam gerir de forma considerada adequada os seus recursos humanos. Entre estas ferramentas, destaca-se as pesquisas de clima organizacional, que é uma forma de se verificar aspectos da percepção dos colaboradores em relação à empresa e sua administração. É uma análise sobre aquilo que a organização oferece e aquilo que o colaborador realmente tem ou percebe. Convém salientar que, quando o clima de uma empresa não é favorável, costumam surgir diversos problemas, tais como alta rotatividade de pessoal, faltas ao trabalho, conflitos entre os colaboradores, entre outros (WAGNER; HOLLENBECK, 2003).

Porém, a empresa onde se realiza o estágio, apesar de ciente da importância desta ferramenta, bem como sempre imbuída no firme propósito de buscar subsídios para avaliar sua gestão de pessoas, nunca realizou uma pesquisa com este objetivo junto aos seus funcionários, surgindo, então, o interesse por este estudo, bem como frente as justificativas para tal, conforme explanado a seguir.

Frente a isso, o problema de pesquisa que se apresenta para este trabalho pode ser assim delimitado: **Qual o clima organizacional na área operacional de uma empresa do segmento metalmeccânico de Forquilha – SC?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o clima organizacional na área operacional de uma empresa do segmento metalmeccânico do município de Forquilha – SC.

1.3.2 Objetivos Específicos

Levantar o perfil dos funcionários que atuam em funções operacionais da empresa;

Diagnosticar aspectos da organização capazes de promover satisfação no trabalho;

Identificar fatores que possam estar comprometendo a satisfação dos colaboradores na organização;

Verificar quais as expectativas dos colaboradores frente a empresa;

Propor estratégias para melhorar os aspectos considerados como não satisfatórios levantados na pesquisa de clima organizacional.

1.4 JUSTIFICATIVA

As organizações, atualmente, precisam estar atentas ao seu clima interno e às diversas variáveis que permeiam o ambiente de trabalho de seus colaboradores. Frente a grande importância que se está dando à gestão de pessoas, o desafio das empresas é a implementação de mudanças, mediante ferramentas de gestão modernas, com o objetivo de fornecer um ambiente de trabalho que garanta a motivação e a satisfação de seus colaboradores (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

A partir disso, uma das formas mais eficazes de se avaliar o nível de satisfação dos colaboradores é a pesquisa de clima organizacional, que busca mapear diversos aspectos, tais como ambiente de trabalho, atuação da liderança, salários, plano de benefícios sociais, perspectiva de crescimento na carreira, entre outros relacionados ao ambiente interno, com o intuito de promover melhorias na relação entre trabalhadores X empresa.

Com base nestas considerações, este trabalho busca analisar o clima organizacional na área operacional de uma empresa do segmento metalmeccânico do município de Forquilha – SC.

Diante disso, considera-se a pesquisa relevante porque irá fornecer à organização um panorama acerca da percepção de seus colaboradores frente ao clima organizacional que reina na mesma. Ou seja, é uma forma prática de avaliar se o que está oferecendo satisfaz os seus colaboradores. Além disso, os resultados da pesquisa de clima poderão servir de base para que os gestores possam efetuar

ajustes no que não está sendo considerado adequado, bem como aprimorar os aspectos que são avaliados de forma satisfatória, visando oferecer ao colaborador um ambiente cada vez melhor e propício para gerar motivação e satisfação.

Para o acadêmico, o estudo gera uma oportunidade de conhecer na prática, diversos aspectos teóricos relacionados à gestão de pessoas, bem como terá a oportunidade de realizar uma pesquisa de clima, assunto de extrema importância na área na atualidade.

O momento é oportuno para a realização do estudo, pois a empresa tem o interesse nos resultados do mesmo, pois nunca realizou um estudo com essa direção junto aos seus colaboradores.

O fato de o acadêmico atuar profissionalmente na empresa garante a viabilidade do estudo, porque, além de conhecer a realidade prática da mesma, tem acesso livre para a busca de informações para a realização da pesquisa, quando então irá contar com os profissionais que atuam nas funções de chefia/liderança para a coleta dos dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta fundamentação, busca-se apresentar temas de interesse para o estudo, com itens sobre a Administração, Gestão de Pessoas, clima organizacional, entre outros.

2.1 TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Nos próximos tópicos, são apresentados aspectos relacionados à Teoria Geral da Administração e da ciência administrativa, tais como definição, evolução histórica e funções da administração.

2.1.1 Definição de administração

O mundo contemporâneo é composto por diversas organizações e o homem moderno muito dependem das mesmas para sua sobrevivência. As organizações englobam pessoas que são capazes de comunicarem-se, gerar produção e com disposição para o emprego de sua força de trabalho, com o objetivo de manter objetivos comuns a todos. Dessa forma, as organizações buscam cumprir metas que as pessoas sozinhas normalmente não conseguiriam obter (ROBBINS, 1998).

Conforme expressa Chiavenato, (2000, p.28):

As organizações constituem uma das mais admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana construíram. As organizações de hoje são diferentes das de ontem e, provavelmente amanhã e no futuro distante apresentarão diferenças ainda maiores. Ademais, as organizações operam em diferentes ambientes, sofrendo as mais variadas coações e contingências, que se modificam no tempo e no espaço e reagem através de estratégias e comportamento diferentes, alcançando resultados diferentes.

Na definição de Robbins (2003, p.31): “Uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”.

Devido a isso, as organizações necessitam ser administradas. Administração, na verdade, refere-se a um termo muito antigo, encontrando-se associado a muitas outras palavras que se interrelacionam com os processos cujo

objetivo é a tomada de decisão relativos aos objetivos e recursos das organizações (CHIAVENATO, 2001).

Etmologicamente, administração vem de “AD”, com significado de direção, aproximação, direção, junção, e “MIN”, que pode ser entendido como levar-se, ser saliente (CHIAVENATO, 2001).

A Administração tornou-se importante na condução da sociedade moderna. Ela não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menos custo e com a maior eficiência e eficácia. (CHIAVENATO, 2000, p. 11).

A administração pode ser entendida como um grupo de tarefas para que se possa utilizar de forma eficaz e eficiente, todos os recursos organizacionais, sejam financeiros, materiais e humanos. Com a administração, as organizações buscam suas metas e objetivos (LUZ, 2003).

Para Maximiano (2004), “[...] é o processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos”.

É o “conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais” (SILVA, 2004, p. 6).

Com base nos conceitos acima, pode-se entender que o processo administrativo ou o processo de administrar é encontrado em qualquer situação na qual há pessoas que fazem uso de recursos com vistas a atingir metas ou objetivos previamente determinados. A principal finalidade desse processo é, então, a busca de recursos para a realização dos objetivos organizacionais (MAXIMIANO, 2004).

2.1.2 Evolução histórica da ciência administrativa

Pode-se considerar que as atividades organizadas e a administração já existem há milhares de anos da história da humanidade. A Grande Muralha da China e as pirâmides do Egito constituem-se em fatos concretos de que projetos de grande magnitude bem antes dos tempos modernos, que empregaram dezenas de milhares de indivíduos para a construção de tais obras. Sabe-se que a construção de uma única pirâmide utilizou em torno de 100 mil pessoas por cerca de duas décadas. Desse modo, é de se presumir que havia “gestores” que administravam esses trabalhadores, planejavam a quantidade de pedras suficientes para manter essas pessoas ocupadas, bem como alocavam outros esforços até a conclusão dessas

obras (ROBBINS, 2003).

Ainda que bastante rudimentar, portanto, a arte de administrar é uma ação que pode ser encontrada em empreendimentos de quaisquer tipos, de todos os tipos, de todos os povos. Na verdade, todos os líderes que tiveram seu nome registrado pela História podem ser considerados como administradores, gerenciando nações, atuando na coordenação de explorações, administrando esforços de outros homens e dirigindo guerras e combates (SILVA, 2008).

Dessa forma, “qualquer que fosse o nome dado aos gerentes na ocasião, alguém tinha de planejar, organizar as pessoas e os materiais, fornecendo direção aos trabalhadores” (ROBBINS, 2003, p. 488).

Portanto, a Teoria Geral da Administração estudada nos dias atuais, ainda possui muitos conceitos que se originaram por esses primeiros “administradores”. Ao longo dos séculos, tais conceitos foram evoluindo de maneira contínua, recebendo influências das situações circunstanciais de cada momento em particular (MAXIMIANO, 2004).

Durante a maior parte desse período, a história da administração é a história das cidades, governos, exércitos e organizações religiosas. Somente nos últimos 200 anos, a partir da Revolução Industrial, a grande empresa industrial passa a ser dominante no cenário das organizações e das idéias administrativas (MAXIMIANO, 2004, p. 36).

Com a evolução da humanidade, o evento mais importante para a ciência da administração foi a Revolução Industrial, que iniciou-se no século XVIII, na Inglaterra. Tal fenômeno ocasionou a troca da força humana pelas máquinas, dando origem às fábricas, que, por sua vez, passaram a exigir pessoas que pudessem ser capazes de prever a demanda, distribuir tarefas, garantir estoques, coordenar diversas tarefas, encontrar mercados para os produtos produzidos, entre outras tarefas que até hoje são desempenhadas por gerentes (ROBBINS, 2003).

Além disso, as limitações encontradas em termos de transportes e comunicação retardavam o crescimento e expansão dos novos negócios. De forma conseqüente, não havia como aperfeiçoar substancialmente as técnicas administrativas. Porém, a Revolução Industrial melhorou esse panorama, a partir do momento em que as organizações foram crescendo e se expandindo, o que requereu aperfeiçoamento das estratégias administrativas, o que produziu aumentos substanciais na qualidade e quantidade da produção (BATEMAN; SNELL, 2006).

Contudo, as raízes da administração moderna foram lançadas por um

grupo de gerentes práticos e teóricos, no início do século XX, que tinham como meta a criação de princípios racionais capazes de tornar as empresas dotadas de mais eficiência, dando origem à teoria da Administração Científica (ROBBINS, 2003).

O engenheiro mecânico Frederick Winslow Taylor é considerado o precursor desse movimento, por ter publicado, no ano de 1911, o livro “Os Princípios da Administração Científica” (ROBBINS, 2003).

Taylor acreditava que aquilo que o trabalhador produzia representava apenas um terço de suas possibilidades. Por isso dispôs-se a corrigir essa situação aplicando o método científico a trabalhos no chão de fábrica. Passou mais de duas décadas procurando a melhor maneira de fazer cada trabalho [...] Taylor procurou realizar uma revolução mental entre trabalhadores e administração, definindo diretrizes claras para melhorar a eficiência da produção (ROBBINS, 2003, p. 489).

Henri Fayol, um engenheiro de minas e executivo francês, é o outro nome mais influente nesse início em que a teoria administrativa começava a delinear seu corpo teórico (SILVA, 2008).

Fayol publicou um livro resumindo suas experiências administrativas, no qual enfatizava a importância dos administradores para a organização, defendendo que a administração tratava-se de uma profissão e que poderia ser ensinada. Em tal obra, Fayol apresentou os 14 princípios da administração (BATEMAN; SNELL, 2006), a saber:

1) Divisão do trabalho: O trabalho deve ser dividido em tarefas de forma especializadas, cujas responsabilidades devem ser dadas a trabalhadores específicos (BATEMAN; SNELL, 2006).

2) Autoridade: A autoridade deve ser delegada em conjunto com a responsabilidade (BATEMAN; SNELL, 2006).

Disciplina: As expectativas devem ser claras e as violações necessitam ser punidas (BATEMAN; SNELL, 2006).

3) Unidade de comando: O funcionário deve reportar-se somente a um chefe (BATEMAN; SNELL, 2006).

Unidade de direção: Todos os esforços dos funcionários devem ter como foco o atingimento dos objetivos e metas da empresa (BATEMAN; SNELL, 2006).

4) Subordinação do interesse individual ao interesse geral: Nas organizações o que deve predominar é o interesse geral (BATEMAN; SNELL, 2006).

5) Remuneração: Os esforços que buscam manter a empresa devem ser remunerados (BATEMAN; SNELL, 2006).

6) Centralização: O papel e as funções dos subordinados e superiores devem ser determinados em termos de importância (BATEMAN; SNELL, 2006).

7) Hierarquia: Deve haver a manutenção de comunicações no contexto das cadeias de comandos (BATEMAN; SNELL, 2006).

8) Ordem: Os materiais e as tarefas que visam auxiliar a rotina organizacional devem ser ordenados (BATEMAN; SNELL, 2006).

9) Equidade: Há necessidade de que a ordem e a justiça sejam iguais para todos (BATEMAN; SNELL, 2006)

10) Estabilidade e manutenção de pessoal: A empresa deve buscar manter a longevidade e a lealdade do funcionário (BATEMAN; SNELL, 2006).

11) Iniciativa: Os funcionários devem ser encorajados a tomarem ações por conta própria para auxiliar a administração da organização (BATEMAN; SNELL, 2006)

12) Espírito de equipe: O interesse mútuo entre os funcionários e a organização devem ser promovidos (BATEMAN; SNELL, 2006)

A teoria formulada por Fayol, bem como seus princípios, ainda tem muita aplicação nos dias atuais (SILVA, 2008).

Após Taylor e Fayol, muitos outros nomes surgiram, que com suas obras ajudaram a fundar o corpo teórico da então nascente ciência administrativa. Entre os nomes desses principais precursores, pode-se citar Henri fayol, Franck e Lillian Gilbreth Elton Mayo, Henri Ford, entre outros (ROBBINS, 2003).

E desse modo, com o passar dos tempos, a administração foi se desenvolvendo adotando enfoques diferentes devido às atividades, épocas, funções e necessidades organizacionais (SILVA, 2008).

Atualmente, no século XXI, muitos eventos mudaram todos os tipos de ambientes nos quais se encontram as organizações. Tais mudanças, sejam sociais, econômicas, legais e tecnológicas levaram ao surgimento de diversas técnicas e conceitos que inovaram e continuam inovando a prática e a teoria da ciência da administração (MAXIMIANO, 2004).

Assim, em tempos de incertezas, mudanças e complexidades, fatores

com os quais se depara atualmente, a administração vem se tornando uma das áreas mais relevantes de atividade humana. Isso porque, a época atual é notadamente marcada pelos esforços cooperativos dos homens, que pode ser considerado como a pedra fundamental da sociedade. Dentro deste contexto, a principal tarefa da Administração é procurar realizar as coisas por intermédio das pessoas. Em todas as organizações, seja no comércio, nas fábricas, nas organizações de serviços públicos, nas universidades, nos hospitais, nas instituições militares ou em qualquer tipo de empreendimento humano, a eficácia observada no conjunto de pessoas que trabalham de forma conjunta para obter objetivos comuns é extremamente dependente da capacidade dos indivíduos que executam as funções de cunho administrativo (CHIAVENATO, 2004).

Devido a isso, a administração, com seus novos paradigmas, passou a ser considerada como um dos principais fatores para solucionar os mais graves problemas e situações que atualmente afetam o mundo moderno (CHIAVENATO, 2004).

2.1.3 Funções da administração

Conforme visto anteriormente, a principal finalidade do processo de administrar é a busca de recursos para a realização dos objetivos organizacionais. Para tanto, existem quatro principais decisões inerentes a esse processo (MAXIMIANO, 2004).

Os quatro tipos de funções que a administração precisa administrar em suas decisões são: a função planejamento, a função organização, a função direção (ou execução) e a função controle (MAXIMIANO, 2000, p. 20).

.Planejamento: Consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos necessários realizá-los.

.Organização: Consiste em tomar decisões sobre a divisão de autoridade e responsabilidade entre pessoas e sobre a divisão de recursos para para realizar tarefas e objetivos.

.Direção: Compreende as decisões que acionam recursos, especialmente pessoas, para realizar tarefas e alcançar objetivos.

. Controle: Consiste em tomar decisões e agir para assegurar a realização dos objetivos (MAXIMIANO, 2000, p. 26).

Na Figura 1 são evidenciadas essas quatro funções:

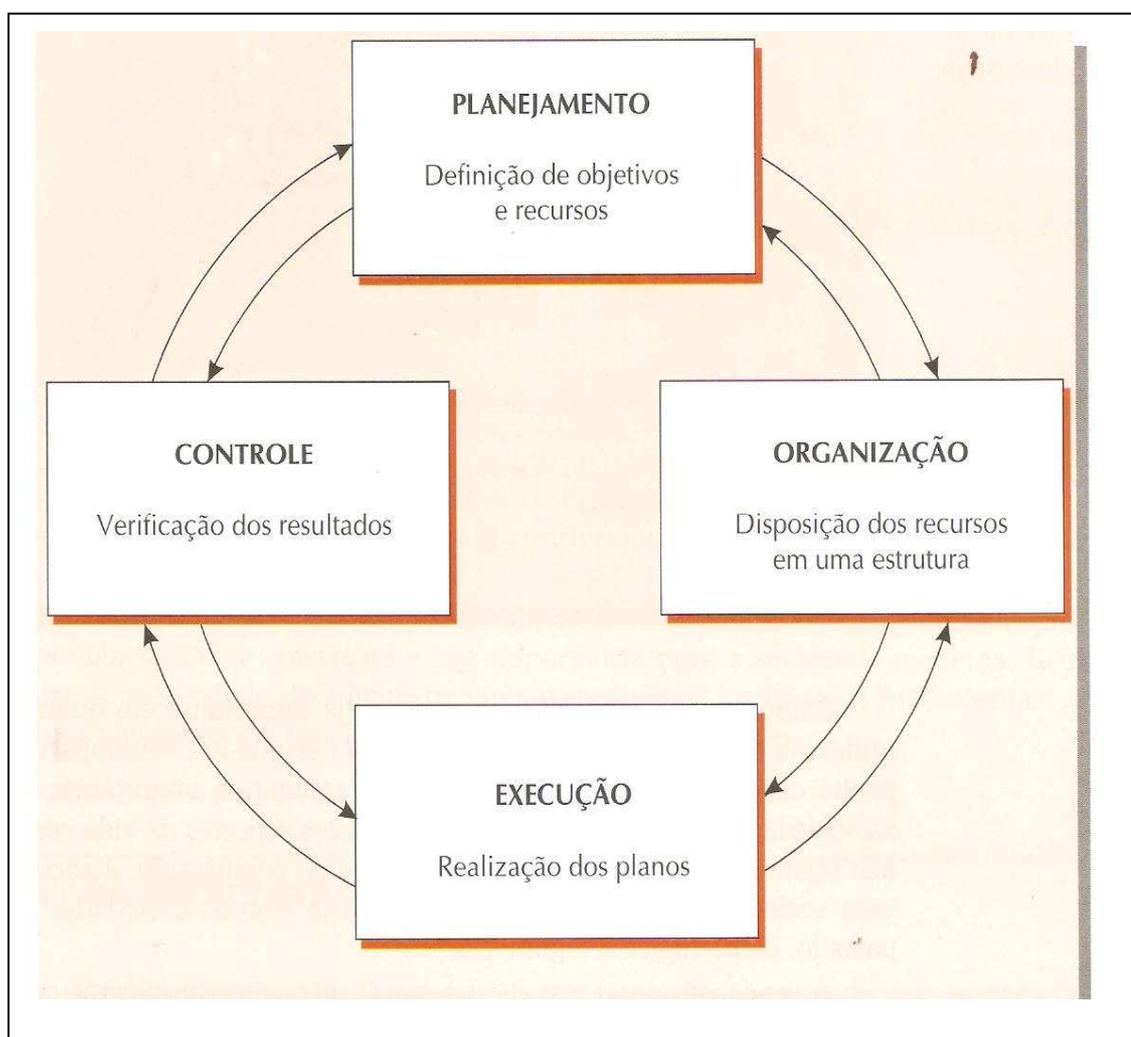


Figura 1: Principais decisões do processo de administrar
Fonte: Maximiano (2004, p. 27)

Assim, os quatro tipos de funções que a administração precisa administrar em suas decisões: a função planejamento, a função organização, a função direção (ou execução) e a função controle (MAXIMIANO, 2000, p. 20).

.Planejamento: Consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos necessários realizá-los.

.Organização: Consiste em tomar decisões sobre a divisão de autoridade e responsabilidade entre pessoas e sobre a divisão de recursos para para realizar tarefas e objetivos.

.Direção: Compreende as decisões que acionam recursos, especialmente pessoas, para realizar tarefas e alcançar objetivos.

. Controle: Consiste em tomar decisões e agir para assegurar a realização dos objetivos (MAXIMIANO, 2000, p. 26).

Comentando sobre as funções da administração, Robbins (2003) define planejamento como a tarefa que engloba a definição dos objetivos estabelecidos por

uma organização, buscando também estabelecer as estratégias globais para o alcance de tais metas, bem como a implementação de uma hierarquia de planos buscando a coordenação e a integração das ações envolvidas.

A função organização, por sua vez, conceitua Robbins (2003), engloba a determinação e o planejamento das tarefas e ações a serem desenvolvidas, a definição de quem as executará, os tomadores de decisões e também os níveis hierárquicos profissionais.

No que se refere à função direção (ou liderança), essa diz respeito, retrata Robbins (2003), à tarefa de cunho gerencial de coordenar e dirigir as pessoas na organização. “Quando os gerentes motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, selecionam o canal de comunicação mais eficaz ou solucionam conflitos entre os membros, estão envolvidos na liderança” (ROBBINS, 2003, p. 33).

O controle, afirma Robbins (2003), é a tarefa final a qual os administradores desempenham.

Depois que as metas são fixadas, os planos formulados, os arranjos estruturais definidos e as pessoas contratadas, treinadas e motivadas, alguma coisa pode não tomar a direção correta. Para garantir que as coisas caminhem como devem, a administração precisa monitorar o desempenho da organização. O desempenho real deve ser comparado com as metas previamente fixadas. Se há qualquer divergência importante, é tarefa dos gerentes trazer a organização de volta ao seu curso. Esse processo de monitorar, comparar e corrigir constitui a função de controle (ROBBINS, 2003, p. 33).

Também na visão de Gil (2001), a administração é a área que se responsabiliza-se na empresa pela direção das tarefas de trabalho de outras pessoas e também as de seu departamento, visando coordenar os esforços e apoiar na consecução dos objetivos organizacionais. e apoiando o pessoal para obter os objetivos das organizações.

Sobre as funções da administração, Stoner e Freeman (2000, p. 6) comentam:

Interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação. Além disso, os planos são as linhas mestras pela quais a organização obtém e aplica os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos; os membros da organização realizam atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos; e o progresso na direção dos objetivos é monitorado e medido, de modo que possam ser tomadas atitudes corretivas caso ela não seja satisfatório.

A essas tarefas, Caggiano e Figueiredo (2006, p. 54) acrescentam: “A

administração se preocupa com outras funções, como controle e motivação. Desde que a decisão seja a característica-chave das funções administrativas, decidir tornou-se sinônimo de administrar”.

Conforme se verifica, a administração possui também a função de motivação, ou seja, dotar seus colaboradores de níveis de satisfação positiva para que executem de forma adequada suas tarefas. Isso é particularmente importante num ambiente de constantes mudanças sociais, políticas e econômicas no quais encontram-se inseridas as empresas, essas vêm buscando estabilidade e eficiência frente à concorrência registrada em qualquer setor. Isso também é capaz de impactar de forma significativa nas relações entre os colaboradores e a organização. Qualquer que seja a empresa, em termos de porte, segmento e local de atuação, essa irá ser dependentes, em menor ou maior grau, do desempenho apresentado pelos seus colaboradores. Assim, para que as empresas possam alcançar sua metas em consonância com as demandas do seu mercado de atual, passam a exigir de seus colaboradores rapidez na execução das tarefas e produtividade (LIMONGI-FRANÇA, 2002), de onde decorre a importância e necessidade de serem administrados.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O processo de seleção, integração, formação e aperfeiçoamento de um conjunto de indivíduos para compor o quadro funcional de uma organização, de forma que esses possam compor uma verdadeira equipe, com objetivos e metas bem delimitadas e definidas, fazendo com que cada um desses membros possa reconhecer seu papel e função, cooperando para os resultados organizacionais é uma das mais relevantes responsabilidades e tarefas dos administradores. Esse trabalho de formação, integração, condução e aperfeiçoamento de uma equipe de trabalho é realizado pela Administração de Recursos Humanos - ARH (LACOMBE, 2005).

A Administração de Recursos Humanos – ARH diz respeito à tarefa de cunho gerencial que tem por objetivo a reunião de esforços visando promover a cooperação dos funcionários que atuam nas organizações como forma de obter os objetivos e metas previamente estabelecidas (GIL, 2001).

A Administração de Recursos Humanos pode ser definida como o ramo

da Administração responsável por criar, manter, desenvolver um contingente de recursos humanos, com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização. Os objetivos da ARH referem-se à própria razão de ser das políticas e programas de recursos humanos (LUZ, 2003).

Refere-se ao processo de seleção, recrutamento, formação e integração do grupo de indivíduos para que se adequem à rotina de uma empresa, preferencialmente como uma verdadeira equipe, com objetivos pré-definidos, cooperação e produção de resultados satisfatórios (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

É a área que atua com diversos sistemas formais para gerir ou administrar os indivíduos em seu ambiente de trabalho ou empresa (BATEMAN; SNELL, 2006).

A ARH “lida com sistemas formais para administrar pessoas no trabalho. [...] Suas funções essenciais são: composição do quadro funcional, treinamento, avaliação do desempenho, recompensas e relações trabalhistas” (BATEMAN; SNELL, 2006, p. 320).

Os processos relativos à administração de recursos humanos têm início com o planejamento da necessidade de pessoal, quando então a organização diagnostica se irá necessitar alocar mais elementos para o seu quadro. Com isso, surge o recrutamento, que é a busca pela seleção de indivíduos mais aptos aos cargos. Nesse processo, também há a averiguação de se há excesso de pessoal, quando as atividades de desligamento atuam para conduzir a saída de elementos da empresa (ROBBINS, 2003).

Posteriormente, a administração de recursos humanos identifica se há a necessidade de efetuar treinamento, o que é verificado nos processos de seleção. A necessidade de treinamento também pode ser evidenciada nas atividades de avaliação de desempenho (ROBBINS, 2003).

Conforme se verifica, as definições de administração de recursos humanos apresentam como características diversas funções, muitas vezes restritas basicamente às rotinas previstas em lei ou atividades rotineiras, tais como salário, férias, décimo terceiro, recrutamento, seleção entre outros. Porém, devido a grandes mudanças no âmbito das empresas, essa área passou a assumir um papel estratégico e englobando novos papéis, considerando que o funcionário é o principal ativo das empresas (CHIAVENATO, 2000).

Conforme Lacombe (2005), o estudo da administração de recursos humanos busca, de forma geral, verificar as formas de obter o máximo possível de

resultados para as empresas, satisfazendo, do mesmo modo, as necessidades dos atores sociais que nelas atuam. É estudar como se pode obter vantagens competitivas por intermédio das pessoas. Para tanto, aloca diversas funções em sua política de Administração de Recursos Humanos com esse objetivo, chamadas de subsistemas de ARH.

A Figura 2 representa esses subsistemas que são contemplados nas políticas de recursos humanos das empresas.

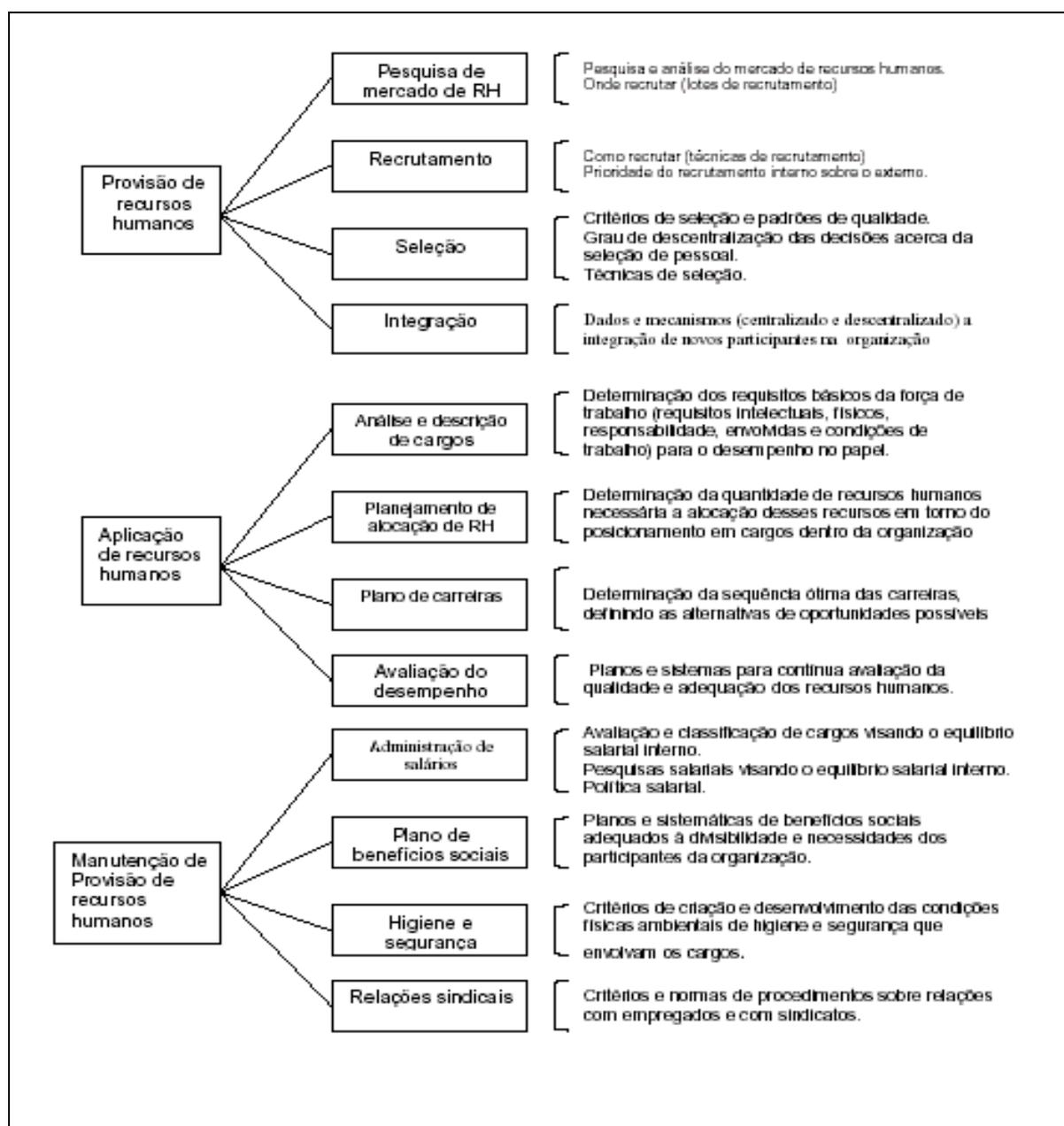


Figura 2: Subsistemas de Administração de Recursos Humanos

Fonte: Chiavenato (2004, p. 173)

Desse modo, cada organização deve buscar traçar sua política de recursos humanos, que de acordo com Chiavenato (2000), podem ser definidas como as diretrizes para a ação em âmbito externo. Ainda conforme o mencionado autor, as políticas de recursos humanos têm por objetivo servir para subsidiar as respostas aos mais diversos questionamentos ou problemas que podem surgir na empresa, aos problemas que podem ocorrer com frequência. Com as políticas bem definidas, pode-se fazer com que os funcionários possam resolver essas questões, sem a necessidade de solicitar esclarecimentos aos líderes ou supervisores.

Dentro dessa filosofia, cada organização desenvolve a sua política de gerenciamento de pessoas que seja a mais adequada às suas necessidades específicas e/ou características. Geralmente, as políticas de recursos humanos envolvem os seguintes subsistemas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de seus recursos humanos (CHIAVENATO, 2000).

Atualmente, verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversas pessoas, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada um desses parceiros dispõem-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização. O peso do empregado, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas (GIL, 2001).

Sobre isso, Dutra (2007, p. 11) coloca:

Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas. Desde os anos 80, fala-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão. Apesar disso somente a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudança e observam-se resultados positivos em novas formas de gerir pessoas. Essas experiências positivas permitem observar a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre organização e pessoas.

Devido a isso, a expressão Gestão estratégica de pessoas ou apenas gestão de pessoas passou a ser utilizada em anos recentes para substituir termos como administração de recursos humanos, administração de pessoas ou departamento pessoal (GIL, 2001).

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Há algum tempo atrás, no cenário das organizações, o foco era apenas na tecnologia dos processos e produtos e também ao acesso aos recursos financeiros. Porém, as empresas passaram a se dar conta a respeito da importância que as pessoas e a maneira como são administradas poderiam agregar vantagens competitivas (LACOMBE, 2005).

No atual contexto, já é consenso de que as pessoas com maiores níveis de satisfação no trabalho são as que mais apresentam produtividade, trabalham melhor, registram menos faltas e um desempenho superior. Em função disso, as pessoas estão sendo consideradas como o principal ativo das empresas, capazes de trazer benefícios e vantagens competitivas para as organizações (WAGNER; HOLLENBECK, 2003). É a filosofia da “gestão estratégica de pessoas”.

Devido a isso, a Administração de Recursos Humanos passou a possuir um caráter de cunho estratégico recentemente, a partir do momento em que as organizações começaram a competir por meio das pessoas que compõem o seu quadro funcional (BATEMAN; SNELL, 2006).

A gestão estratégica de pessoas, conforme Gil (2001, p. 14)

[...] é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e aumentar sua produtividade.

A gestão de pessoas refere-se a uma gama de ações, técnicas, procedimentos e estratégias focalizadas no desenvolvimento de potenciais, talentos, competências e experiências do conjunto de colaboradores que integram a organização, operacionalizando a gestão das normas de âmbito interno e das normas previstas por lei (DUTRA, 2007).

Segundo Lacombe (2005), são as pessoas que tomam as decisões no âmbito das organizações. As pessoas também são os agentes da economia que buscam a satisfação de suas necessidades. “Todas as atividades econômicas e administrativas são conduzidas por pessoas” (LACOMBE, 2005, p. 7).

Portanto, a gestão das pessoas nas organizações é a área que atua no sentido de reunir esforços, formalizar parcerias visando com que haja sinergia e participação de todos os envolvidos, buscando o alcance das metas organizacionais (GIL, 2001).

A filosofia da gestão estratégica de pessoas vem embasando as organizações do atual contexto que estão buscando, de maneira constante, formas de garantia de permanência no contexto em que atual, procurando-se adaptar-se às transformações que ocorrem constantemente em seus ambientes econômicos, sociais e políticos. Na verdade, as empresas encontram-se inseridas em um mercado de alta turbulência e agem de forma constante visando buscar o atendimento dos desejos, necessidades e preferências de seus consumidores. Para tanto, buscam alocar maneiras para adaptação às tendências, às tecnologias e mediante colaboradores motivados para ajudá-los na consecução desses objetivos. Dessa forma, as organizações de trabalho, procuram estar aptas para atuar em um ambiente com estruturas cada vez mais aperfeiçoadas, eficazes e demandantes de recursos, reconhecendo a importância das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais (BAÍA et al, 2008).

De acordo com Pena e Moraes (1998, p.23):

Há o esforço da organização em fazer com que seus funcionários aumentem a produtividade, reduzam a rotatividade e o absenteísmo e contribuam para o sucesso de suas finalidades. Por outro lado, os empregados se esforçam por melhores salários, pela realização pessoal e profissional, por melhores condições de trabalho, incentivos diversos, independência, etc. A interação indivíduo-organização permite troca, mas não garante o compromisso de reciprocidade, a não ser sob um sistema que aliene o ser humano e o prive de sua liberdade.

Muitas organizações, percebendo a importância de gerir as pessoas de forma eficaz, consideram os funcionários como fatores de vantagem competitiva, atuando no sentido de desenvolvê-las, capacitá-las, no sentido de aprimorar suas habilidades, conhecimentos entre outras qualidades que os funcionários possam oferecer. Contudo, não basta apenas que as empresas destinem investimentos nos colaboradores, tendo em vista que, para que esses se tornem estáveis na empresa, determinadas ações tornam-se necessárias, como, por exemplo, a mensuração de sua percepção no que se refere ao clima organizacional (WAGNER; HOLLENBECK, 2003).

No entanto, para Bergamini (1997, p. 32): “É importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturas entre as pessoas. Esse diferencial pode afetar o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca dos seus objetivos”.

Frente ao exposto, pode-se considerar que a gestão de pessoas busca

desenvolver competências e habilidades individuais para que essas sejam utilizadas no âmbito interno das empresas. Contudo, isso somente se torna possível quando a empresa, mediante a gestão de pessoas eficaz, bem como quando os funcionários que ocupam posição de liderança, sejam capazes de criar um ambiente laboral que seja estimulante, desafiador e capaz de reconhecer o valor das pessoas (WAGNER; HOLLENBECK, 2003).

Portanto, pode-se considerar que as características e a filosofia da área de gestão estratégica de pessoas migraram de uma visão tradicional (de controle das pessoas) para uma atuação direcionada em ações para gerar estratégias para o comprometimento dos indivíduos na organização. As estratégias de comprometimento são caracterizadas pelo fato de considerarem os colaboradores como parceiros da empresa, numa relação ganha-ganha entre ambas as partes (CHIAVENATO, 2004).

2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A palavra comprometimento, quando relacionada à vida em um ambiente de trabalho, significa o ato de vontade de investimento de uma alta dose de esforço, por parte do trabalhador, em favor da empresa, aliando intenções subjetivas e objetivas do indivíduo (WAGNER; HOLLENBECK, 2003).

O comprometimento organizacional é uma variável capaz de favorecer o bem-estar dos funcionários no âmbito das organizações. Com comprometimento organizacional, o colaborador é capaz de ajustar-se com mais eficiência à empresa. Desse modo, as necessidades do funcionário e as da organização podem ficar mais equilibradas. Mas, por outro lado, um comprometimento em níveis exagerados é capaz de proporcionar prejuízos para os trabalhadores. Muitas vezes, o trabalhador que assim age, é capaz de esquecer ou desconsiderar vida pessoal, passando somente a pensar na empresa. Com isso, prejudica sua própria saúde (COHEN; FINK, 2003).

Porém, de maneira geral, as pessoas comprometidas com a organização fazem com que haja um crescimento das mesmas, tendo em vista que os indivíduos consideram o êxito como um resultado desse seu comprometimento, gerando mais responsabilidade e mais iniciativas (COHEN; FINK, 2003).

Conforme Baía et al (2008, p. 16):

O comprometimento das pessoas permite o investimento das organizações ou dos grupos em talentos, pois não perderão os resultados futuros de longo prazo provenientes de investimentos feitos nesses talentos. Em decorrência do comprometimento as pessoas percebem o sucesso como resultado das suas ações, e assim sentem-se realmente responsáveis e com iniciativa.

A falta de comprometimento e a iniciativa por parte das pessoas que integram a organização são capazes de ocasionar diversos problemas organizacionais, entre os quais, pode-se citar pedidos de desligamento por parte do trabalhador ou da empresa; nível de desempenho inferior na realização das funções laborativas; absenteísmo, entre outros (ROBBINS, 1998).

A variável comprometimento organizacional refere-se à noção de relacionamento, relacionamento entre os colaboradores e uma organização. Dessa forma, possui estreita relação com atos voluntários das pessoas, capazes de gerar satisfação e percepção positiva do clima organizacional. Isso porque, o nível do comprometimento pode ser verificado por intermédio de ações na área de Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, tais como escala de comprometimento, avaliação de desempenho, pesquisa de clima, de satisfação no trabalho e cálculo de índices de rotatividade (COHEN; FINK, 2003).

Na verdade, de um jeito ou de outro, as empresas necessitam saber reconhecer a necessidade, bem como a importância de buscar a construção de uma relação de comprometimento com os seus colaboradores, entender a pessoa no grupo, respeitá-la e valorizá-la, considerando que as mesmas podem despertar o sentimento de responsabilidade pela organização e assumiram papel ativo e com maiores níveis responsabilidades no ambiente interno à empresa (WAGNER; HOLLENBECK, 2003).

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

De forma geral, todos os grupos sociais necessitam resolver dois principais problemas relativos à sinergia entre as pessoas que o compõem: a convivência de seus elementos integrantes e a adaptação com o mundo que os cerca. A adaptação ao mundo exterior leva em conta as relações que esse grupo mantém com outros grupos. Uma das maneiras para que se entenda como os grupos agem para resolução de seus problemas é analisar a cultura dos mesmos, cultura essa que significa os conhecimentos, os valores e o repertório de

experiências, que são desenvolvidos e repassados aos novos elementos integrantes. Desse modo, para que se possa relacionar-se ou integrar um grupo social é necessário, primeiramente, adotar os padrões culturais vigentes (MAXIMIANO, 2004).

Isso acontece com os pequenos grupos sociais, a família, as sociedades e as organizações formais. O estudo da cultura é usado para entender as organizações e suas diferenças. São muito frequentes e intensas as relações entre países e muitas empresas têm negócios em muitos países que, por causa da imigração, tornaram-se sociedades multiculturais. O entendimento da cultura é determinante para a administração das relações humanas, dos conflitos e da sobrevivência das organizações (MAXIMIANO, 2004, p. 330).

Nesse sentido, pode-se entender cultura como uma palavra que engloba uma série de significados, entre eles, atitudes, costumes, valores, sistema econômico, códigos legais, atitudes sociais, processos políticos, instituições, entre outros. A cultura organizacional, por sua vez, refere-se à soma de tradições, costumes, valores e outros significados que são capazes de tornar como única uma organização. A cultura dá corpo às filosofias e visões de seus administradores, mas principalmente de seus fundadores, que influenciam os padrões e as condutas éticas próprias (MONTANA; CHARNOV, 2006).

A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas. “Representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização” (ROBBINS, 1998, p. 499).

A cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade esta para o indivíduo. “É o que distingue uma organização de outra” (LUZ, 2003, p. 14).

De acordo com Brandão e Bastos (1993, p.58), “a cultura organizacional pode trabalhar diretamente no sentido de produzir membros ‘comprometidos’, exercendo uma influência estável de longo prazo sobre o comportamento no trabalho”.

Para Labombe e Helborn (2003, p. 354):

A cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes na administração.

Com base nessas definições, pode-se verificar que, “a cultura representa a maneira como a organização visualiza a si própria e seu ambiente” (CHIAVENATO, 2004, p. 168).

As empresas, de forma geral e ampla, têm objetivos e metas que devem estar em consonância com o comprometimento de seus colaboradores. Devido a isso, os trabalhadores também se integram à cultura das organizações, pois esses farão parte de seu histórico. Portanto, integrar uma pessoa em uma empresa na qual a cultura não seja condizente com seus valores e crenças poderá fazer com que o colaborador não venha a desempenhar suas tarefas de forma eficiente durante longo tempo (PENA; MORAES, 1998).

Contudo, para Maximiano (2004), a análise da cultura que permeia uma organização é uma tarefa bastante complexa, pois nem todas as suas variáveis podem ser capazes de ser observadas. Porém, a cultura tem um peso extremamente impactante na condução dos processos administrativos.

Sobre a importância da cultura organizacional, Lacombe e Heilborn (2003, p. 356) expressam:

Os administradores usam a cultura, explicitamente, por meio de credos, políticas, normas de procedimento, ou, implicitamente, por meio de práticas e decisões, como recurso para ajudar a definir a forma como a estratégia de negócio é executada; a natureza e a conduta com os clientes, órgãos governamentais, comunidades, meios de comunicação, acionistas, consultores especializados, prestadores de serviços. A cultura também é utilizada para estudar que tipos de pessoas devem ser admitidas na organização e como elas devem ser desenvolvidas; os critérios que determinam o que é desempenho bem-sucedido e que deve ser promovido; quem progride na organização; os tipos de comportamento que são desencorajados e que conduzem à censura, ao rebaixamento, ou à demissão; os tipos apropriados de relações interpessoais, isto é, cooperação ou competição, individualismo ou colegiados, que estabelecem o “clima” do local de trabalho e o estilo de administração.

Portanto, a empresa, quando busca o gerenciamento de sua cultura, primeiramente devem buscar entendê-la, com vistas à determinação de como seus valores e padrões culturais são capazes de afetar seus membros. O entendimento da cultura também subsidia a organização na criação de programas que possam levar a sua sedimentação e, por outro lado, para gerir de maneira mais estratégica seu pessoal ou para levar os funcionários à motivação para o trabalho (SILVA, 2004).

2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser entendido como o envolvimento e o compromisso de uma pessoa em relação à organização em que atua enquanto profissional, capaz de interferir, de forma direta, em suas necessidades, vontade, expectativa, satisfação e motivação para o trabalho (CHIAVENATO, 2004).

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e por ele é influenciado (CHIAVENATO, 2004, p. 75).

“É o indicador de grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como política de RH, missão da empresa, processo de comunicação e outros” (CODA, 1995 *apud* LUZ, 2003, p.01).

Também pode ser entendido como sinônimo de “meio ambiente psicológico” da empresa, a atmosfera de trabalho e das personalidades individuais que compõem esse meio (MAXIMIANO, 2000).

O clima organizacional encontrado em uma empresa é capaz de refletir o grau de satisfação dos colaboradores a respeito de diversas variáveis da organização. O clima está estritamente vinculado com a lealdade, motivação, emoções, colaboração entre as pessoas do grupo, identificação com a empresa, interesse com relação ao trabalho, integração da equipe, aos relacionamentos entre as pessoas, facilidade nas comunicações internas, além de outros fatores intervenientes (LACOMBE, 2005).

O clima de um grupo define-se pelos sentimentos coletivos presentes no local em que as pessoas trabalham ou vivem. Todos os grupos têm um clima próprio. Deste modo, o indivíduo reage às variáveis situacionais que encontra, de acordo com o modo como as percebe e interpreta, ou seja, na base do que psicologicamente significa para ele. O conceito de clima organizacional, dessa forma, engloba todas as características psicossociais da organização que são apreendidas pelos seus membros e a quem influenciam o comportamento. O clima

é, então, o resultado de todas as forças que interagem no sistema psicossocial, os comportamentos e motivações dos indivíduos, os seus papéis, a dinâmica dos grupos, os sistemas de influência e a forma de exercício e de autoridade (CHIAVENATO, 2000).

O clima organizacional por parte dos colaboradores origina-se frente à percepção, por parte do trabalhador, do atendimento das necessidades pessoais e profissionais que estão, ou não, sendo atendidas pela empresa. O clima organizacional envolve, portanto, a noção do nível de satisfação e motivação com a empresa e seu ambiente interno, a partir de sentimentos que fazem com que os colaboradores vinculem à empresa seus sentimentos de satisfação e disposição de integrar o grupo de trabalho ao qual faz parte (BERGAMINI, 1997).

Porém, de acordo com Bergamini e Coda (1997, p. 98),

Para se analisar clima organizacional, é necessário separar satisfação e motivação no trabalho. Motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e a natureza do próprio trabalho realizado”. Satisfação é uma energia indireta extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefias, colegas, entre outros, e segundo ele são essas energias indiretas ou extrínsecas que formam o clima organizacional. E esse clima nada mais é do que um indicador do nível de satisfação ou insatisfação dos empregados no trabalho

De acordo com Luz (2003), o clima organizacional pode ser considerado como um reflexo do ambiente de trabalho, que traduz o moral e o nível de satisfação dos colaboradores de uma empresa, num momento considerado.

O clima organizacional expressa percepções de identificação, envolvimento, adesão ou vinculação do funcionário com o ambiente da empresa. Engloba um conjunto de fenômenos como valores, sentimentos, intenções e satisfação com fatores intrínsecos e extrínsecos referentes à empresa. Na verdade, cada indivíduo carrega dentro de si determinados graus de cultura, força e sentimentos, capazes de poder influenciar e ser influenciado pelo clima organizacional (CHIAVENATO, 2004).

O clima organizacional é uma variável capaz de fazer interferências na vida dos trabalhadores, sobretudo nos casos em que seus desejos, expectativas, necessidades, objetivos e desejos não se encontram sendo satisfeitos por parte da organização. O trabalhador que não está satisfeitos com o ambiente interno da empresa é capaz de gerar experiências negativas extensivas a sua vida pessoal e profissional (COHEN; FINK, 2003).

O clima organizacional, portanto, retrata o sentimento dos colaboradores com relação a empresa, pode ser uma ferramenta promissora se utilizada para

propiciar um melhor ambiente de trabalho e crescimento e desenvolvimento da organização (LUZ, 2003).

Com base nos conceitos acima, pode-se resumir que “o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebido pelas pessoas da empresa. Ele é fortemente influenciado pela cultura da empresa [...] (LACOMBE, 2005, p. 236).

O clima organizacional, então, além de ser a maneira como é sentido pelos funcionários, clientes, comunidade, está também diretamente ligado à maneira como esses grupos se interrelacionam, reflete seus comportamentos, seu desempenho profissional, em seu estado de motivação (LUZ, 2003).

2.7 IMPORTÂNCIA DAS PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Em uma organização, muitos são os fatores capazes de gerar problemas e custos que são, num primeiro momento, invisíveis para a empresa, devidos a um clima negativo no ambiente de trabalho. Entre esses problemas, pode-se citar: equipe desmotivada, falta de integração entre pessoas e os departamentos; existência de conflitos entre colaboradores e os chefes; falta de comprometimento manifestado por funcionários e falta de respeito entre as pessoas e de respeito do ser; falta de transparência na gestão; falta de objetivos coletivos e individuais, tanto pessoais como profissionais; comunicação interna deficiente; níveis de rotatividade elevados, além de outros (GIL, 2001).

Desse modo, no âmbito interno de uma empresa podem existir forças oriundas do ambiente externo capazes de comprometer o clima organizacional. Além disso, as expectativas iniciais por parte dos trabalhadores no cenário interno e a necessidade de estarem empregados são fenômenos que, num primeiro momento, geram percepção positiva no que se refere ao clima organizacional, porém, com o passar dos tempos, atuação da chefia, condições do ambiente, trabalho em equipe, falta de perspectiva de crescimento profissional que são verificadas pelo indivíduo no ambiente de trabalho (ROBBINS, 1998).

Sobre isso, Brandão e Bastos (1993, p.52) expressam:

O clima inicial é afetado por características pessoais, expectativas sobre o trabalho e características da escolha do mesmo. Durante o período experimental, ele é influenciado por experiências pré-emprego, experiências iniciais no trabalho, supervisão, grupo de trabalho, salário, características da

organização, nível de responsabilidade assumido e disponibilidade de outros empregos. Fatores como tempo de serviço, investimentos, mobilidade no trabalho, envolvimento sociais, exercem maior impacto sobre o clima organizacional no longo prazo.

Para Luz (2003), um clima organizacional negativo gera impactos também negativos para as empresas e pode se caracterizar em absenteísmo, rotatividade, greves, paralisações, desperdícios de materiais, conflitos interdepartamentais e interpessoais, entre outros, fatores que, por si só, já justificam a importância de realização de pesquisas de clima organizacional.

Assim, através da gestão do clima organizacional as empresas podem monitorar de forma constante as percepções de seus funcionários no ambiente interno de trabalho, passam a ter o conhecimento sobre o que funciona e sobre o que não funciona na empresa, podendo tomar medidas visando a melhoria desse ambiente, aumentando a motivação, a satisfação e a qualidade de vida dos seus colaboradores (CHIAVENATO, 2000).

Empresas que investem na melhoria contínua do clima organizacional obtêm como retorno o reconhecimento de serem excelentes locais para se trabalhar. A pesquisa de clima organizacional visa em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização com o seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores (empregados) na empresa e das demais pessoas que com eles interagem (BERGAMINI, 1997).

Na visão de Lacombe (2005), o profissional de administração deve dar prioridade à criação de um contexto organizacional no qual os indivíduos trabalhem de maneira eficaz em esforços comuns, concretizem suas aspirações profissionais, desenvolvam competências e atinjam reconhecimento do seu trabalho.

Gil (2001, p. 273) afirma que é conveniente que as organizações desenvolvam sistematicamente pesquisas sobre o clima organizacional com os seguintes objetivos:

- Identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com os programas, políticas e possibilidades práticas da empresa. De posse desses dados, a organização poderá avaliar os efeitos das decisões anteriores e promover mudanças onde for conveniente;
- Desenvolver a compreensão das gerências acerca de pontos de vista dos empregados para melhorar as relações de trabalho com seus subordinados;
- Identificar as tendências das opiniões e atitudes dos empregados. Comparando-se os resultados de levantamentos sucessivos, torna-se possível antecipar tendências que poderão influenciar no comportamento dos empregados. Dessa forma, a pesquisa de clima organizacional poderá

constituir um verdadeiro “sistema de alerta preventivo”.

- Subsidiar estudos sobre a eficiência organizacional. Os dados obtidos podem ser utilizados para uma melhor compreensão acerca dos fatores que intervêm na satisfação e no moral do empregado.
- Demonstrar o interesse da empresa nas opiniões dos empregados para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

A pesquisa de clima organizacional, portanto, é uma valiosa ferramenta de gestão estratégica, pois, além de permitir a análise interna e externa, também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização, proporcionando, através de estratégias e ações, o crescimento e desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, visando a consecução e a superação dos resultados pré-estabelecidos pela direção (LUZ, 2003).

2.8 PRINCIPAIS VARIÁVEIS DAS PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Luz (2004), existem algumas características do ambiente interno das empresas capazes de favorecer o acréscimo do vínculo entre os empregados e as mesmas: o ambiente de trabalho (a equipe de trabalho, a organização do trabalho, o estilo de chefia, entre outros); o local de trabalho e as condições humanas a que são submetidas as condições de trabalho (a tecnologia, as rotinas, a autonomia dos trabalhadores, entre outros); e as recompensas (política de benefícios, salários, carreira, *status*, entre outros).

Dentro deste contexto, algumas das principais variáveis que podem ser verificadas nas pesquisas de clima organizacional, que são descritas a seguir:

2.8.1 Ambiente e condições de trabalho

São as rotinas, as práticas, a cultura, o estilo de supervisão, os horários de trabalho, as instalações, ou seja, tudo que de maneira geral se refere à empresa (LUZ, 2003).

Referem-se também às instalações limpas e relativamente modernas, e com ferramentas e equipamentos adequados, primando pela saúde e segurança do trabalhador. Em outras palavras, é um ambiente físico seguro e confortável (LUZ, 2003).

As condições às quais o colaborador é submetido para executar o seu

trabalho, muitas vezes são correspondentes à quantidade de produção que é desejada. A empresa não pode se descuidar de elementos considerados significativos para que essa produtividade realmente ocorra. Por isso, quando submete seus colaboradores a condições de trabalho que são ergonomicamente inapropriadas ou incorretas, irá, de certa forma, interferir na qualidade e quantidade do trabalho (MUCHINSKY, 2004).

Pode ser considerado como a “personalidade da empresa”, englobando aspectos tanto tangíveis como intangíveis próprios de cada organização. Isso porque, cada empresa tem a sua própria cultura, suas “impressões digitais”. Na verdade, cada organização é uma só, é única, sendo, da mesma forma, seu ambiente e condições de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

2.8.2 Saúde ocupacional

O termo saúde ocupacional diz respeito ao um conjunto de variáveis capazes de afetar o bem estar físico, mental e emocional das pessoas no contexto de seu trabalho (MUCHINSKY, 2004).

Relaciona-se com a assistência médica preventiva, cumprimento das normas de higiene, segurança e saúde no trabalho, além de treinar e orientar trabalhadores quanto à prevenção de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais considerando as particularidades inerentes a cada um dos cargos e da empresa em geral (LUZ, 2003).

Quando uma organização se preocupa com a saúde e o bem-estar dos seus funcionários, é considerada como uma empresa que busca primar pelo cumprimento das normas de segurança, higiene e saúde no trabalho. Além disso, deve efetivar ações para orientar e treinar seus colaboradores no que refere à prevenção de acidentes de trabalho e de doenças ocupacionais, sempre buscando observar as particularidades que são inerentes a cada uma das funções e da empresa como um todo (CHIAVENATO, 2004).

Esta categoria, quando não adequada nas organizações, é capaz de gerar rotatividade de sua mão de obra, além de reclamações e absenteísmo alto (CHIAVENATO, 2004).

2.8.3 Salário/Remuneração

É a compensação dos empregados por desenvolver suas atividades na empresa. É o elo básico entre a mão-de-obra e a empresa (LUZ, 2003).

A remuneração dos colaboradores é uma categoria capaz de influenciar diretamente na satisfação e motivação dos funcionários, tendo em vista que, cada colaborador encontra-se disposto a investir com os seus recursos individuais à medida em que percebe que obterá resultados e retornos desse seu investimento pessoal (CHIAVENATO, 2000).

Porém, a remuneração deve ser justa e equitativa, tanto para os empregados como para a empresa. De forma geral, a satisfação com essa variável encontra-se relacionado com a percepção de que seja uma renda capaz de satisfazer às expectativas tanto pessoais como sociais das pessoas. Contudo, essa questão salarial pode ser considerada como dos grandes problemas que são vivenciados pelas organizações, gerando muita insatisfação quando o indivíduo percebe que a sua remuneração não está de acordo com seu trabalho ou com o seu desempenho (CHIAVENATO, 2000).

Para Lacombe (2005), um dos fatores mais desmotivadores para um funcionário ou profissional é considerar injusto a remuneração que recebe, pois o salário afeta tanto o nível material como o bem estar emocional dos indivíduos. Devido a isso, as organizações precisam manter uma coerência interna entre os salários pagos aos indivíduos da mesma empresa. É a chamada equidade salarial.

2.8.4 Política de benefícios sociais

São as remunerações financeiras ou não financeiras que as empresas oferecem como forma de recompensar melhor os seus funcionários (LUZ, 2003).

Os benefícios são necessários nas organizações pois são uma forma de manter os funcionários satisfeitos e motivados. Contudo, a empresa deve manter uma política de comunicação sobre as vantagens relativas aos benefícios que oferece (LACOMBE, 2005).

Integram a política de benefícios sociais, os planos de saúde médica, os convênios com supermercados, farmácias, postos de abastecimento, vale-alimentação, creche no local de trabalho (ou auxílio creche), programas para

tratamento de dependência química, empréstimos, bolsa de estudo, conagração e atividades festivas, colônia de férias, entre vários outros (LUZ, 2003).

2.8.5 Treinamento

O treinamento é uma importante variável no que diz respeito à satisfação dos funcionários e ao clima organizacional. Refere-se a um processo de transmissão e/ou desenvolvimento de conhecimento, habilidades e de atitudes, objetivando uma mudança no comportamento (LUZ, 2003).

Para Maximiano (2000), O treinamento pode ser considerado como um dos caminhos para que as empresas possam obter sucesso. Isso porque, os indivíduos necessitam sentirem que estão sempre em desenvolvimento. Por isso, se a meta é ter colaboradores satisfeitos e motivados, capazes de darem o melhor de si, não há outro caminho que não seja o treinamento (MUCHINSKI, 2004).

O motivo principal pelo qual as organizações devem efetuar o treinamento de seus colaboradores é devido a buscar proporcionar ao seu efetivo novas habilitações ou para melhoria das habilidades que os funcionários já possuem. Mediante o treinamento, o funcionário pode produzir mais e com maior qualidade (LACOMBE, 2005).

2.8.6 Comunicação interna

A comunicação interna diz respeito a uma cadeia contínua de estímulos e ações que são desencadeados para se evocar determinados tipos de comportamentos para os propósitos da organização (LUZ, 2003).

É uma categoria relevante no clima organizacional pois “em todos os níveis da organização existe troca de informações e essas podem variar dependendo das múltiplas facetas interpretativas que se podem obter” (CHIAVENATO, 1999, p. 105).

A comunicação interna é considerada como sendo uma prioridade estratégica para as organizações. Nas empresas mais bem sucedidas, a comunicação tende a receber uma atenção máxima de todos os envolvidos na administração (CHIAVENATO, 2005).

Na verdade, a comunicação interna deixou de ser uma área periférica,

com funções meramente de caráter informativo, para se tornar uma área de grande potencial estratégico das organizações (LUZ, 2003).

Dessa forma, é necessário que seja avaliada porque é uma ferramenta estratégica para a compatibilidade dos interesses dos empregados e da empresa, por meio do estímulo ao diálogo, da troca de informações, de experiências e da participação em todos os níveis (LUZ, 2003).

2.8.7 Trabalho em equipe

Pode-se considerar como equipe, as unidades sociais que são agregadas e que atuam dentro de um cenário social maior - a empresa. Uma equipe em uma empresa possui integrantes capazes de serem identificáveis (ou seja é, todos conhecem, de maneira clara, quem integra a equipe e quem não faz parte da mesma) e um conjunto ou tarefa de ações específicas a serem realizadas. Em tais tarefas, podem estar incluídas ações como geração de novas idéias, soluções, monitoria da produção e do serviço, entre outras (MUCHINSKY, 2004).

É uma variável importante no gerenciamento de pessoas e do clima organizacional porque “em todos os níveis da organização existe troca de informações e essas podem variar dependendo das múltiplas facetas interpretativas que se podem obter” (CHIAVENATO, 2000, p. 105).

2.8.8 Relações interpessoais

De forma geral, espera-se, em um trabalho em equipe ou no contexto das pessoas nas organizações, que os seus integrantes interajam com trocas de informações, reagindo e compartilhando uns com os outros para realizar as tarefas de maneira saudável. A essa dinâmica, denomina-se de relações interpessoais (MUCHINSKY, 2004).

Um dos grandes argumentos que são levantados a respeito da importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho é o de que, sabe-se que os relacionamentos considerados como agradáveis entre os diversos membros de um grupo de trabalho, é capaz de possibilitar uma maior produtividade, ganhos em termos de desempenho, além de refletir na qualidade do trabalho, traduzindo-se em satisfação pessoal e também em reconhecimento social (MUCHINSKY, 2004).

Um dos grandes argumentos sobre as relações interpessoais no clima organizacional é o de que, relacionamentos agradáveis com o grupo possibilitam melhor desempenho, produtividade e qualidade do trabalho, o que se traduz em satisfação pessoal e reconhecimento social (LUZ, 2003).

2.8.9 Atuação da chefia/supervisão

Pode-se considerar que a liderança é um fenômeno social que exclusivamente ocorre no âmbito social. É conceituada como a influência de ordem interpessoal que é exercida em determinadas situações, buscando atingir um ou mais objetivos (CHIAVENATO, 2005).

Essa variável é um grande determinante da satisfação no trabalho e do clima, pois quando se tem um supervisor compreensível e amigável, que ouve opiniões, mostra interesse pessoal pelos funcionários e, principalmente, sabe ser líder sem ser autoritário, eleva a satisfação do trabalhador (LUZ, 2003).

Ainda existem outros fatores que podem ser investigados nas pesquisas de clima organizacional, esses mais intrínsecos aos indivíduos, definidos a seguir:

a) Senso de responsabilidade: É o comprometimento com a organização. A prerrogativa de que o funcionário possui de levar a empresa para o caminho do desenvolvimento, construção, ou para o caminho da desconstrução, rotatividade alta, absenteísmo, baixa produtividade (LUZ, 2003).

b) Senso de realização: O senso de realização estimula os talentos para o desempenho de suas funções com acentuados níveis de motivação e altas performances, pelo qual suas potencialidades são desenvolvidas, culminado em forte impacto positivo no clima organizacional (LUZ, 2003).

c) Perspectiva de crescimento profissional: A perspectiva de crescimento na carreira atrai novos profissionais, bem como motiva os colaboradores da empresa a buscar habilitação para a ascensão profissional, além de reter talentos (LUZ, 2003).

Dentro desse contexto, portanto, as pesquisas de clima organizacional devem envolver um amplo leque de questões, capazes de refletir a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

2.9 IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO CLIMA DA ORGANIZAÇÃO

O clima organizacional pode ser classificado segundo a percepção dos colaboradores das organizações e é extremamente vinculado com a cultura da empresa (LUZ, 2003).

Ainda segundo Luiz (2003, p. 31):

O clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. A cultura da empresa favorece esse clima. O clima é bom quando predomina as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistências manifesta ou passiva as ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. a intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

Quando a cultura da empresa é muito fechada, muito rígida, e os funcionários, não têm autonomia para executarem suas atividades, ou até mesmo para opinarem em relação ao seu trabalho junto aos chefes, ela faz com que o clima se torne desfavorável gerando um clima de insatisfação geral, porque um dos fatores que propicia um clima bom é incentivar a autonomia (DUTRA, 2007).

Conforme Luz (2003, p.3), “gerenciar o clima organizacional constitui um papel estratégico para a área de recursos humanos, indispensáveis ao sucesso dos negócios e á qualidade de vida das pessoas que trabalham”.

A organização que tem em sua cultura a preocupação com as pessoas e em propiciar um ambiente de trabalho saudável, conquista êxito em seus empreendimentos (CHIAVENATO, 2000).

Para Luz (2003, p. 01):

As empresas com cultura estratégica precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus empregados, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima, tais como: O salário, o trabalho que realizam o relacionamento entre os diferentes setores da empresa, a supervisão, a comunicação, a estabilidade no emprego, as possibilidades de progresso profissional, a disciplina, os benefícios, o processo decisório, as condições de segurança do trabalho, entre outros. (LUZ, 2003, p.1),

Esse conhecimento deve fazer parte da cultura da empresa, pois é de suma importância, na tomada de decisões, tendo em vista que se pode mensurar exatamente o nível de comprometimento do capital humano da empresa, conhecendo também as expectativas desse colaborador em relação à empresa, sobre ambiente de trabalho, crescimento profissional, e o que pode tornar esse profissional mais motivado, com desempenho cada vez melhor, o que pode também tornar a organização mais promissora (CHIAVENATO, 2000).

Não é difícil compreender porque tantas empresas apresentam produtividade tão baixa, tantos desperdícios, alta rotatividade, enormes absenteísmos, greves, inúmeras reclamações trabalhistas, tantos rumores, tantos conflitos, tantas idas ao consultório médico. Que acaba funcionando como uma espécie de confessionário. São sinal de que o clima vai mal nessas organizações (LUZ, 2003, p.1).

A medição desse clima é uma ferramenta rica para subsidiar a cultura organizacional, pois pode retratar exatamente a maneira como esses funcionários se sentem em relação a organização, sobre suas funções, sobre seu superior, sobre seus colegas de trabalho, sobre seus salários e benefícios, sobre suas aspirações dentro da empresa, e com todas essas informações é possível traçar soluções de problemas, corrigir falhas, e melhorar a empresa como um todo (DUTRA, 2003).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por metodologia pode-se entender o conjunto de técnicas que são adotadas e se constituem em caminhos fundamentais para que um trabalho científico seja elaborado. Nesse contexto, a ciência é “uma sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar”. Devido a isso, na elaboração de um estudo, o pesquisador deve buscar eleger fundamentos nos métodos científicos que sejam mais adequados para responder o problema e para cumprir os objetivos que pretende alcançar (LAKATOS; MARCONI, 2002).

Embasado nessas considerações, este capítulo pretende apresentar o percurso metodológico que foi adotado para a realização do trabalho de pesquisa

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Atendendo os fins do estudo, pode-se enquadrar a pesquisa como sendo exploratória e descritiva.

Cervo e Bervian (2002, p. 65) conceituam pesquisa exploratória:

[...] procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre determinado assunto, tema ou problema.

No que tange à pesquisa descritiva, considera-se que essa determinada forma de investigação objetiva verificar possíveis relações que possam haver entre variáveis de um fenômeno específico, quando o pesquisador não exerce influência sobre os mesmos (KOCHE, 2001).

No que se refere aos meios de investigação, a pesquisa pode ser enquadrada como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Raupp e Beuren (2003) conceituam a pesquisa bibliográfica como o estudo que tem por objetivo garantir que o pesquisador tenha um aprofundamento teórico preliminar a respeito do tema que está investigando, esclarecendo questões sobre determinado assunto.

É estudo de caso, pois se deteve a um ambiente único, ou seja, a empresa Indústria Metalúrgica Santa Líbera, buscando levantar o perfil dos

funcionários que atuam em funções operacionais da empresa, diagnosticar aspectos da organização capazes de promover satisfação no trabalho, identificar fatores que possam comprometer a motivação dos colaboradores na organização, verificar quais as expectativas dos colaboradores frente a empresa e propor estratégias para melhorar os aspectos considerados como não satisfatórios levantados na pesquisa de clima organizacional.

Sobre esse meio de investigação, Gil (1999, p.73) comenta:

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Roesch (1999) afirma que o estudo de caso é o meio de investigação mais adequado para os trabalhos de conclusão de curso na área de Administração, pois os acadêmicos detêm sua atenção em cenários únicos ou em poucas organizações.

O estudo de caso se consiste em uma excelente estratégia de pesquisa à medida em que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do contexto onde os mesmos se originam (ROESCH, 1999).

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO

Para se realizar uma pesquisa que envolva pessoas, o primeiro passo é buscar caracterizar a população ou universo no qual os mesmos estão inseridos e que compartilham características em comum. (CERVO; BERVIAN, 2002).

De acordo com Oliveira (1999), quando a pesquisa implica em coletar dados a respeito de um determinado grupo, sendo esse numeroso ou expressivo, geralmente torna-se impossível a realização de um levantamento do total. Por isso, surge a necessidade de se investigar somente uma parte desse universo. A partir disso, a amostragem terá por objetivo eleger uma parte, a amostra, pela qual torne-se possível representar a população total. A partir disso é que se pode, de forma mais legítima, obter resultados fidedignos e que representam o universo considerado.

Dentro desse contexto, Oliveira (1999) afirma que a população diz respeito ao número total de elementos que apresentam, pelo menos, uma característica ou particularidade em comum. A amostra refere-se a uma parcela ou

parte, selecionada de forma conveniente a partir da população total. É, portanto, um subconjunto do universo.

Dentro desse contexto, a população deste estudo refere-se ao número total de funcionários da empresa Indústria Metalúrgica Santa Libera, em número de 95. Com base nesse universo, pretendeu-se aplicar a pesquisa a todos os colaboradores que atuam no setor operacional (chão de fábrica), num total 88 indivíduos. Desses, 02 estavam em férias e um encontrava-se em licença médica. Desse modo, a amostra final correspondeu 85 colaboradores, perfazendo um percentual de 92% do universo considerado.

O quadro 1 representa o plano de amostragem.

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento
Levantar o perfil dos funcionários que atuam em funções operacionais da empresa	Julho e Agosto 2011	Forquilha - SC	Indústria Metalúrgica Santa Libera	Funcionários do Setor Operacional
Diagnosticar aspectos da organização capazes de promover satisfação no trabalho				
Identificar fatores que possam estar comprometendo a satisfação dos colaboradores na organização				
Verificar quais as expectativas dos colaboradores frente a empresa				
Propor estratégias para melhorar os aspectos considerados como não satisfatórios levantados na pesquisa de clima organizacional				

Quadro 1: Estruturação da população-alvo.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada mediante dados primários, que segundo Cervo e Bervian (2002), referem-se àquelas informações que são obtidas pelo próprio pesquisador a partir de fontes dos ambientes estudados. A escolha dessa forma de obtenção de dados pode ser justificada porque todos os objetivos específicos a serem cumpridos ainda não possuem registros na empresa, ou seja, nunca realizou-se uma pesquisa de clima organizacional.

Para a coleta dos dados primários, foi utilizada uma pesquisa de campo, que segundo Sampieri (2006), proporciona um maior contato com a amostra do estudo ou com o ambiente em que os fenômenos ocorrem.

Para Lakatos e Marconi (2002), a pesquisa de campo é o procedimento de coleta de dados que é utilizado com a finalidade de obtenção informações sobre um problema específico ou para a comprovação ou refutação hipóteses.

O procedimento de coleta de dados foi um questionário. Segundo Gil (1992), o questionário refere-se a um procedimento de coleta de dados, que é composto por um determinado número de perguntas, formuladas por escrito e apresentadas aos sujeitos integrantes da amostra. As questões devem ser relativas à situação problema que o pesquisador busca investigar.

O questionário foi escolhido como técnica de coleta de dados porque é a forma mais indicada para se mensurar o clima organizacional. (LUZ, 2003).

O questionário aplicado consta do Apêndice A.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para se categorizar os dados foi utilizada a abordagem quantitativa. De acordo com Sampieri (2006), essa forma de categorização dos dados é efetuada quando o pesquisador traduzir os resultados obtidos em formas de percentuais ou estatística. Esta forma de pesquisa usa uma análise dedutiva de dados, que pode ser entendida como o processo de fornecer significados às informações que foram coletadas em campo, tendo em vista que na abordagem quantitativa, os dados coletados predominantemente são descritivos.

Desse modo, após a realização da pesquisa, foi realizada a contagem e a tabulação dos resultados, adotando-se a análise estatística com frequência simples.

Para apresentar-se os resultados obtidos, os mesmos foram dispostos em gráficos, utilizando o programa Excel.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O quadro 2 representa a síntese dos procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

Objetivos Específicos	Tipo de pesquisa	Meios de Investigação	Classificação Dos dados da Pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de Análise dos dados
Levantar o perfil dos funcionários que atuam em funções operacionais da empresa	Pesquisa descritiva	Estudo de Caso	Primários	Pesquisa de Campo	Questionário	Quantitativa
Diagnosticar aspectos da organização capazes de promover satisfação no trabalho	Pesquisa descritiva	Estudo de Caso	Primários	Pesquisa de Campo	Questionário	Quantitativa
Identificar fatores que possam estar comprometendo a satisfação dos colaboradores na organização	Pesquisa descritiva	Estudo de Caso	Primários	Pesquisa de Campo	Questionário	Quantitativa
Verificar quais as expectativas dos colaboradores frente a empresa	Pesquisa descritiva	Estudo de Caso	Primários	Pesquisa de Campo	Questionário	Quantitativa
Propor estratégias para melhorar os aspectos considerados como não satisfatórios levantados na pesquisa de clima organizacional	Pesquisa bibliográfica e descritiva	Estudo de Caso	Primários	Pesquisa de Campo	Questionário	Quantitativa

Quadro 2: Síntese dos procedimentos metodológicos.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados pesquisa realizada junto aos funcionários do setor operacional da empresa Indústria Metalúrgica Santa Libera, com o objetivo de analisar o clima organizacional no referido setor.

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

Os dados a seguir representam os resultados obtidos nas variáveis da pesquisa que buscaram conhecer o perfil dos colaboradores que atuam no setor operacional da empresa.

Tabela 1: Integrantes da amostra quanto ao sexo

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Masculino	85	100%
Feminino	---	---
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

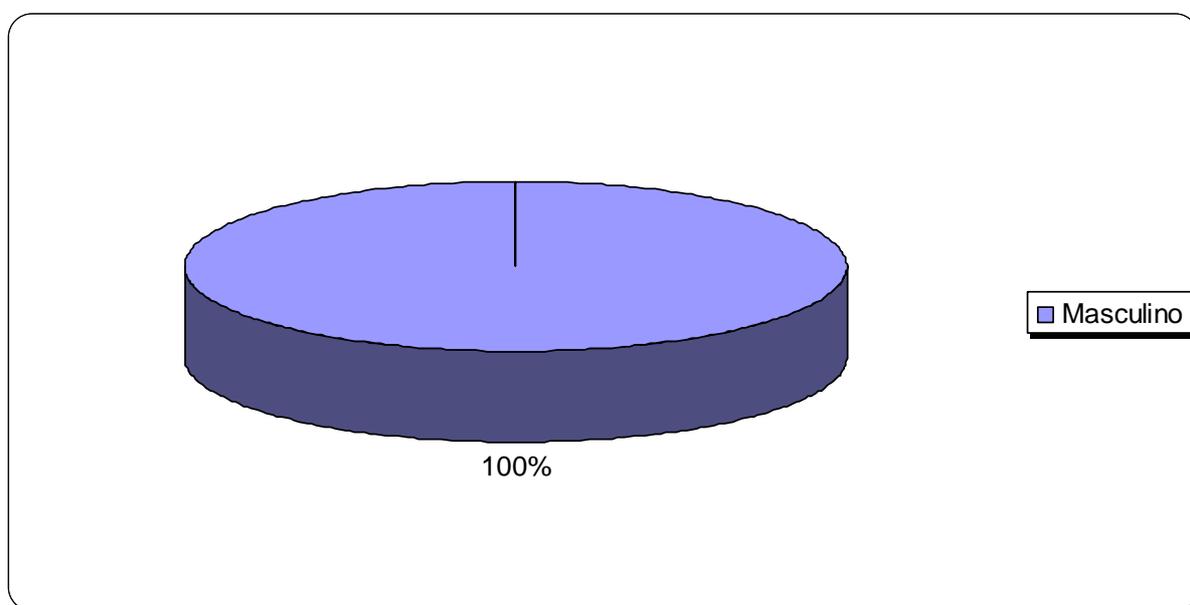


Figura 3: Sexo.

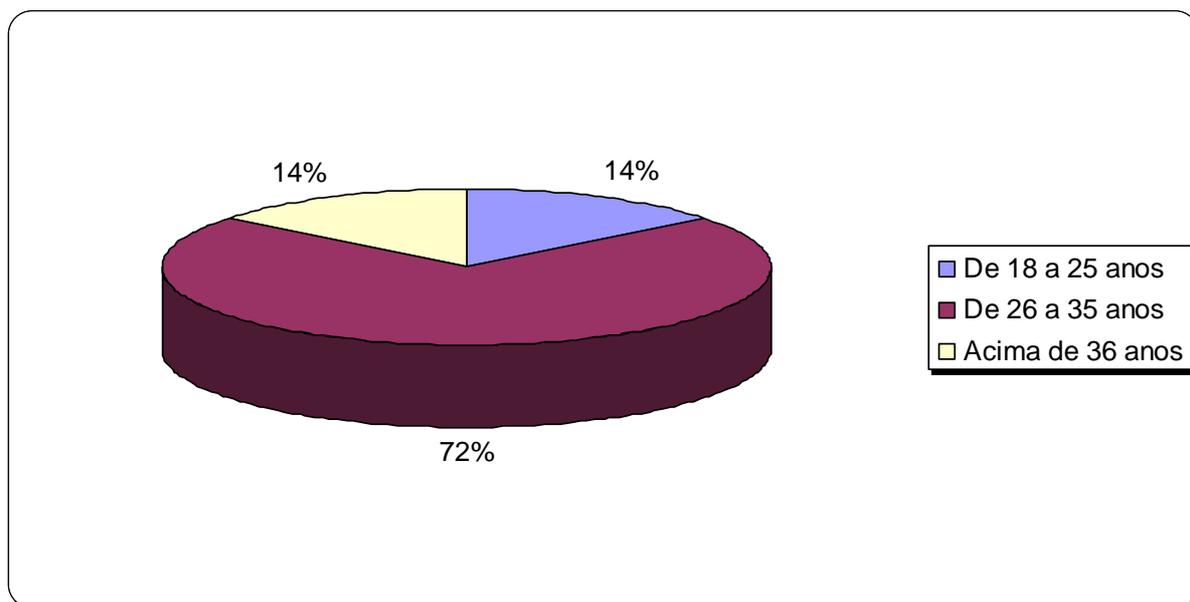
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Pelos resultados obtidos, verifica-se que contingente de colaboradores que atuam no setor operacional da empresa, em sua totalidade, é constituído por homens, com 100% das respostas.

Tabela 2: Integrantes da amostra quanto à idade

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
De 18 a 26 anos	12	14%
De 26 a 35 anos	61	72%
Acima de 36 anos	12	14%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

**Figura 4:** Idade.

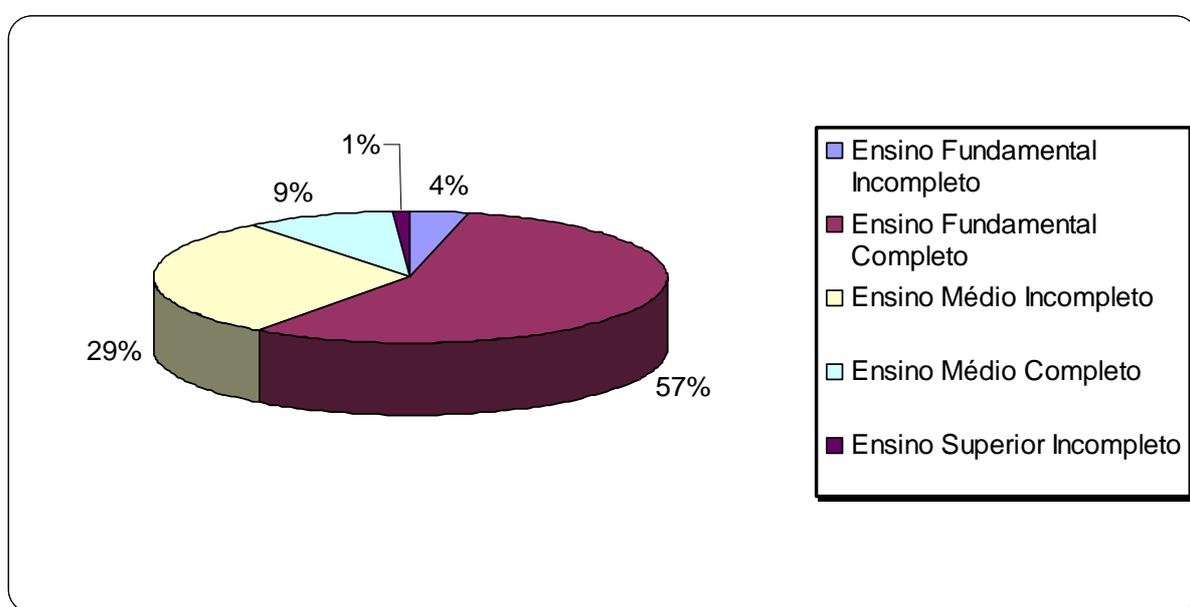
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

No que se refere à idade, os resultados indicam que há predominância dos colaboradores entre 26 a 35 anos, com 72% dos casos, seguidos de 14% na faixa etária entre 18 a 25 anos, mesmo índice registrado de colaboradores com idade acima dos 36 anos.

Tabela 3: Integrantes da amostra quanto ao nível de escolaridade

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Ensino Fundamental Incompleto	03	4%
Ensino Fundamental Completo	48	57%
Ensino Médio Incompleto	25	29%
Ensino Médio Completo	08	9%
Ensino Superior Incompleto	01	1%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

**Figura 5:** Nível de escolaridade.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Com relação ao grau de instrução, os resultados indicam que há predomínio de colaboradores com Ensino Fundamental Completo, evidenciado em 57% das respostas, enquanto 29% têm Ensino Médio Incompleto e 9% o Ensino Médio Completo. Colaboradores com Ensino Fundamental Incompleto encontram-se na ordem dos 4%, enquanto os com Ensino Superior Incompleto somam 1%.

4.2 AMBIENTE DE TRABALHO

Nas questões a seguir, busca-se evidenciar o clima organizacional com relação a questões do ambiente de trabalho na organização.

Tabela 4: Avaliação do ambiente de trabalho

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Parcialmente satisfeito	11	18%
Satisfeito	26	42%
Muito Satisfeito	48	40%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

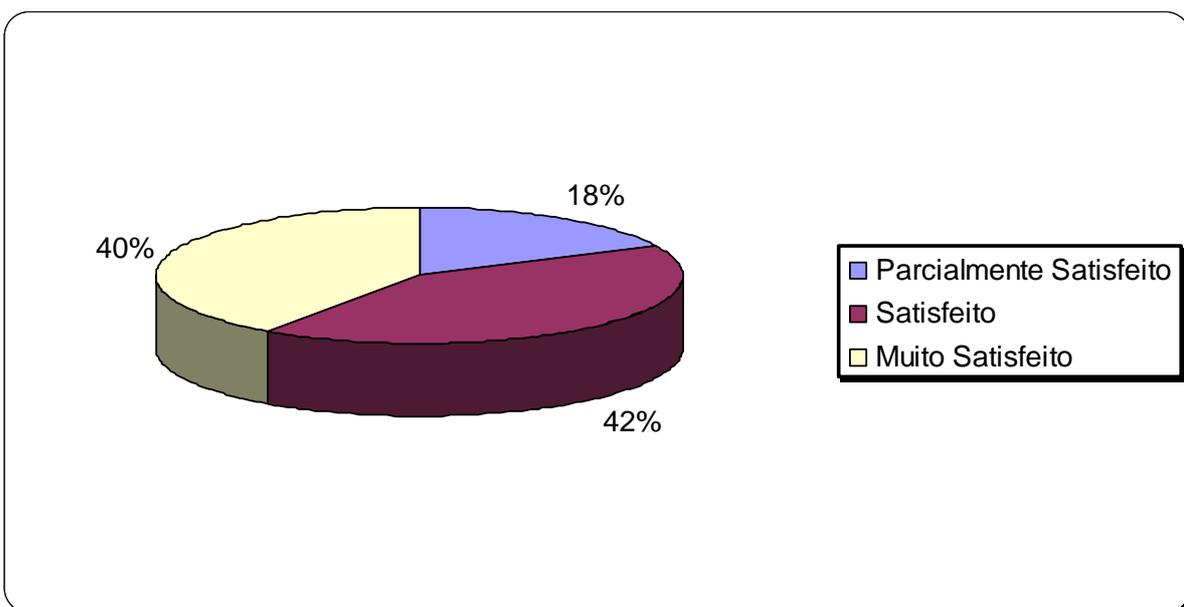


Figura 6: Avaliação do ambiente de trabalho.

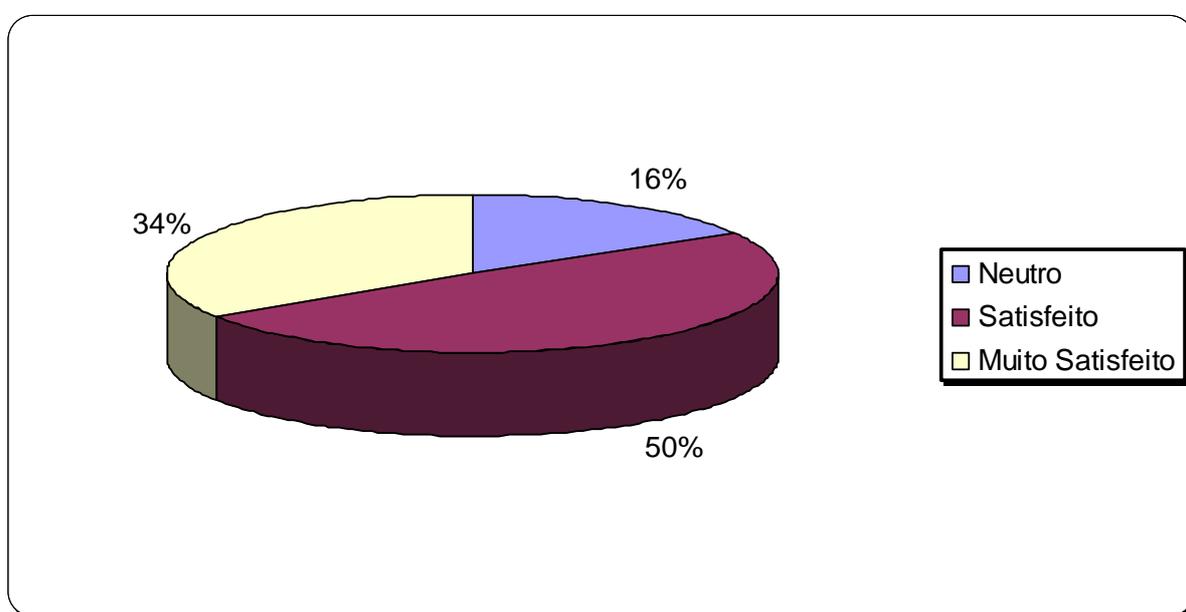
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os resultados indicam que há satisfação por parte dos colaboradores do setor operacional da empresa com relação ao ambiente de trabalho, verificando 42% dos profissionais inclinam-se como satisfeitos, seguidos por 40% que estão muito satisfeitos. Contudo, pode ser observado que 18% mencionaram estar parcialmente satisfeitos.

Tabela 5: Adequação das instalações, máquinas, equipamentos e ferramentas

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Parcialmente satisfeito	14	16%
Satisfeito	42	50%
Muito Satisfeito	29	34%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

**Figura 7:** Adequação das instalações, máquinas, equipamentos e ferramentas.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

No que se refere às instalações, máquinas, equipamentos e ferramentas do ambiente de trabalho, pode-se constatar que a grande maioria dos funcionários do setor operacional da empresa encontram-se satisfeitos, com 50% das indicações, seguidos por 34% que relataram estar muito satisfeitos, enquanto 16% inclinaram-se como neutros com relação a essa questão do ambiente de trabalho.

Tabela 6: Limpeza e conservação de ambientes de trabalho e outros locais na empresa

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Satisfeito	59	69%
Muito Satisfeito	26	31%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

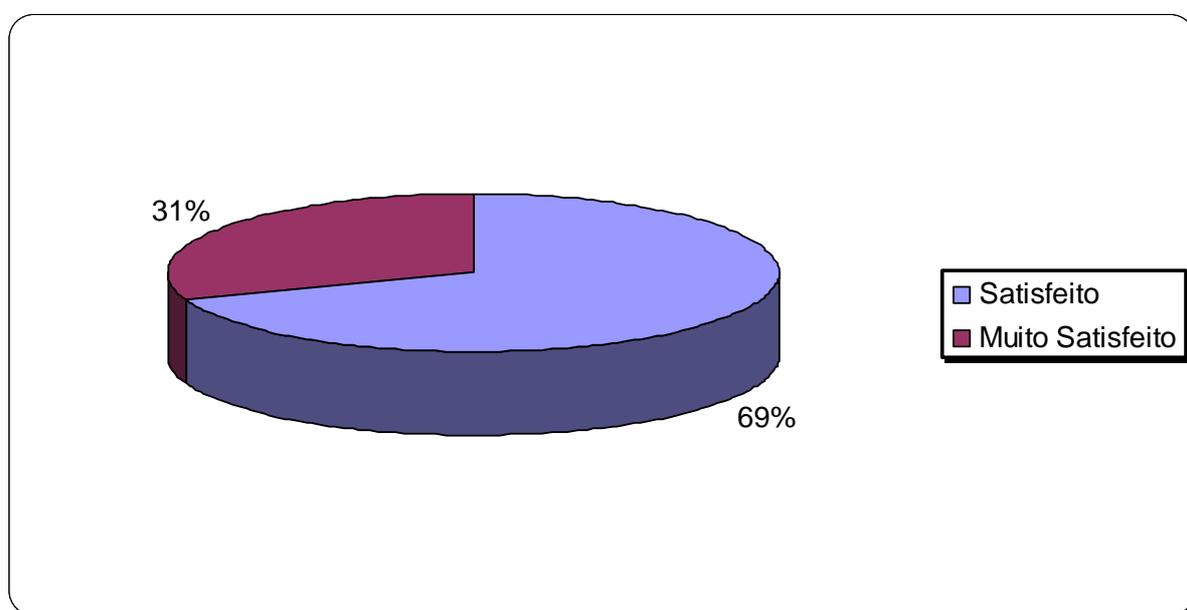


Figura 8: Limpeza e conservação de ambientes de trabalho e outros locais na empresa.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os resultados indicam que há satisfação por parte dos colaboradores do setor operacional da empresa com relação à limpeza e conservação do ambiente de trabalho, bem como de outros locais da empresa, verificando 69% dos profissionais que inclinam-se como satisfeitos, seguidos por 31% que se declararam como muito satisfeitos.

4.3 SALÁRIO

Nas questões a seguir, busca-se evidenciar o clima organizacional com relação a questões da organização relacionadas ao salário.

Tabela 7: Adequação do salário à função

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Muito Insatisfeito	19	22%
Insatisfeito	36	42%
Parcialmente Insatisfeito	21	25 %
Satisfeito	09	11 %
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

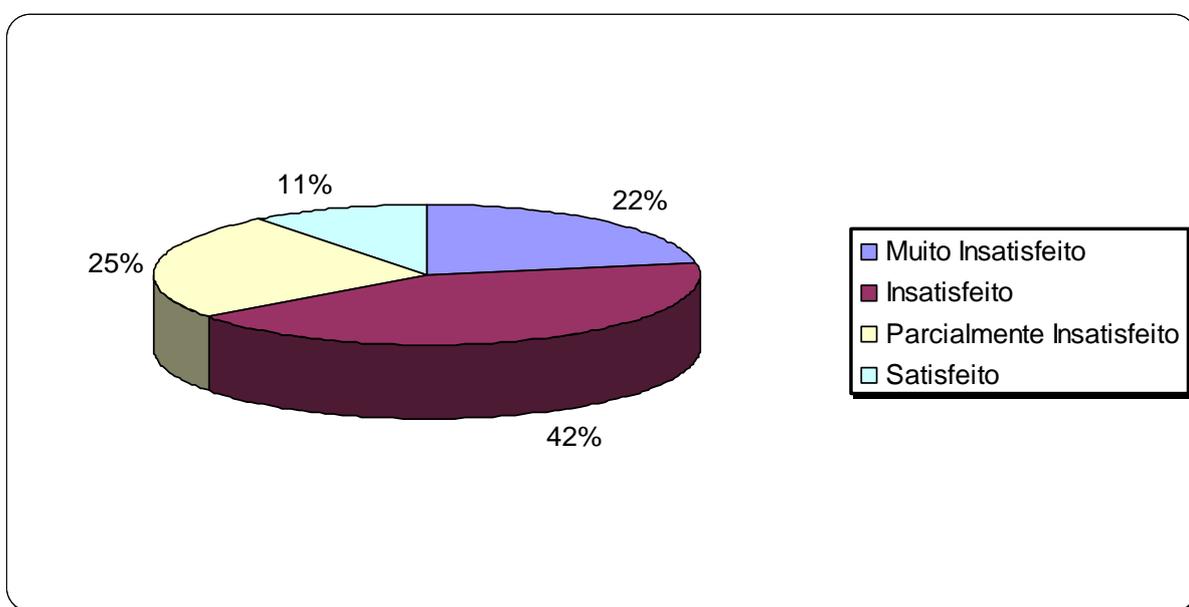


Figura 9: Adequação do salário à função.

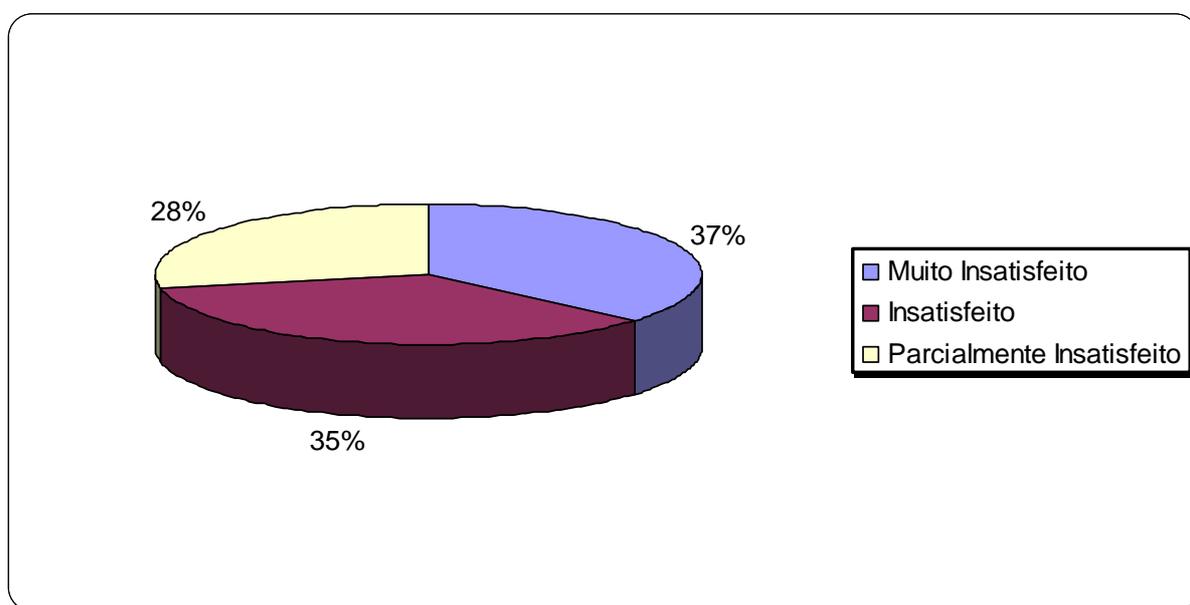
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Foi perguntado aos colaboradores se o salário recebido encontra-se adequado às funções por eles realizadas. Pode-se verificar que a maioria declarou-se como insatisfeito, com 42%, seguidos por 25% que afirmaram estar parcialmente satisfeitos, enquanto 22% estão muito satisfeitos e 11% declararam satisfação.

Tabela 8: Remuneração dos funcionários

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Muito Insatisfeito	31	37%
Insatisfeito	30	35%
Parcialmente Insatisfeito	24	28%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

**Figura 10:** Remuneração dos funcionários.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Quando questionados a respeito da satisfação em relação à remuneração, verifica-se que 37% afirmaram que estão muito insatisfeitos, seguidos por 35% que se declararam como insatisfeitos, enquanto há satisfação parcial para 28% dos colaboradores do setor operacional da empresa.

Tabela 9: Avaliação do salário em relação a outras empresas do mesmo segmento da região

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Insatisfeito	22	26%
Parcialmente Satisfeito	63	74%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

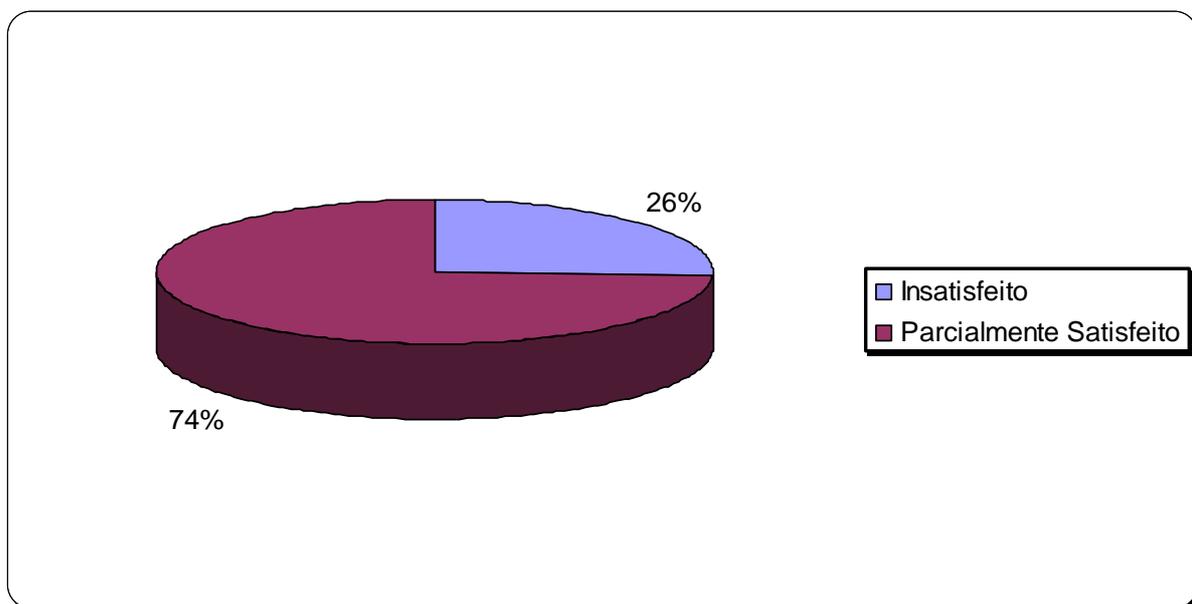


Figura 11: Avaliação do salário em relação a outras empresas do mesmo segmento.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Levados a avaliar o salário em relação à remuneração de outras empresas do mesmo segmento da região, a maioria dos colaboradores afirmou que estão parcialmente satisfeitos, com 74% das respostas, enquanto 26% declararam-se como insatisfeitos.

4.4 BENEFÍCIOS SOCIAIS

Na questão a seguir, busca-se evidenciar o clima organizacional com relação a questões da organização relacionadas aos benefícios sociais

Tabela 10: Satisfação quanto aos benefícios sociais oferecidos pela empresa

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Insatisfeito	15	18%
Parcialmente Satisfeito	22	26%
Satisfeito	48	56%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

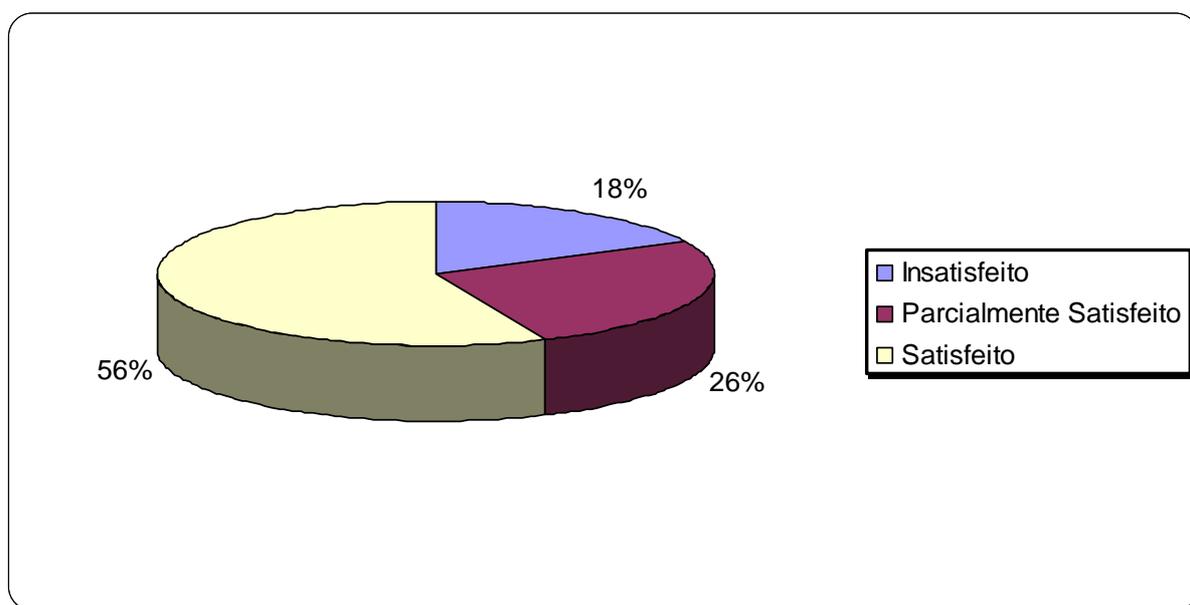


Figura 12: Satisfação quanto aos benefícios sociais oferecidos pela empresa.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Com relação aos benefícios sociais, evidencia-se nos resultados obtidos, que a grande maioria dos colaboradores encontra-se satisfeitos, expresso por 56% das indicações, enquanto 26% declararam-se como parcialmente satisfeitos e 18% como insatisfeitos.

4.5 TREINAMENTO/CAPACITAÇÃO

Nas questões a seguir, apresenta-se os resultados obtidos no bloco de variáveis que buscaram avaliar o clima organizacional do setor operacional no que se refere ao treinamento/capacitação.

Tabela 11: Adequação do treinamento recebido para o desenvolvimento da função

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Neutro	11	13 %
Satisfeito	54	63 %
Muito Satisfeito	20	24 %
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

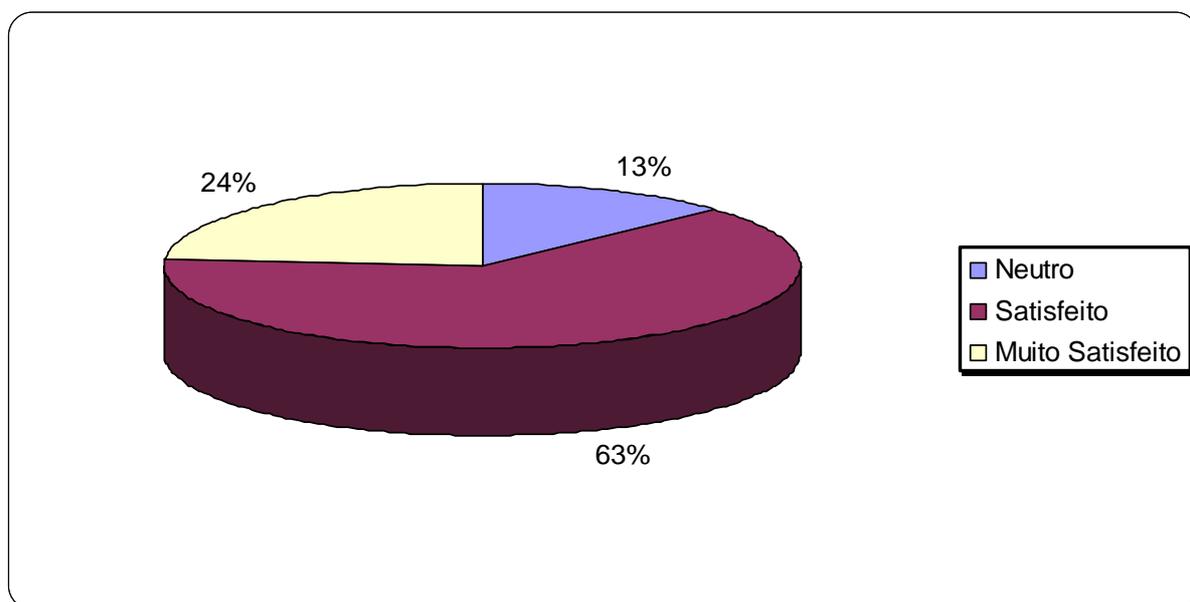


Figura 13: Adequação do treinamento recebido para o desenvolvimento da função.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Conforme se verifica, a maioria dos colaboradores do setor operacional da empresa demonstra-se como satisfeitos em relação ao treinamento recebido para o desenvolvimento da função, com 63%, enquanto 24% estão muito satisfeitos. Também se observa que 13% declararam-se como neutros nessa variável do clima organizacional da empresa.

Tabela 12: Treinamento/desenvolvimento por parte da empresa para aprendizado contínuo dos funcionários

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Neutro	08	9%
Parcialmente Insatisfeito	19	22%
Satisfeito	32	38%
Muito Satisfeito	26	31%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

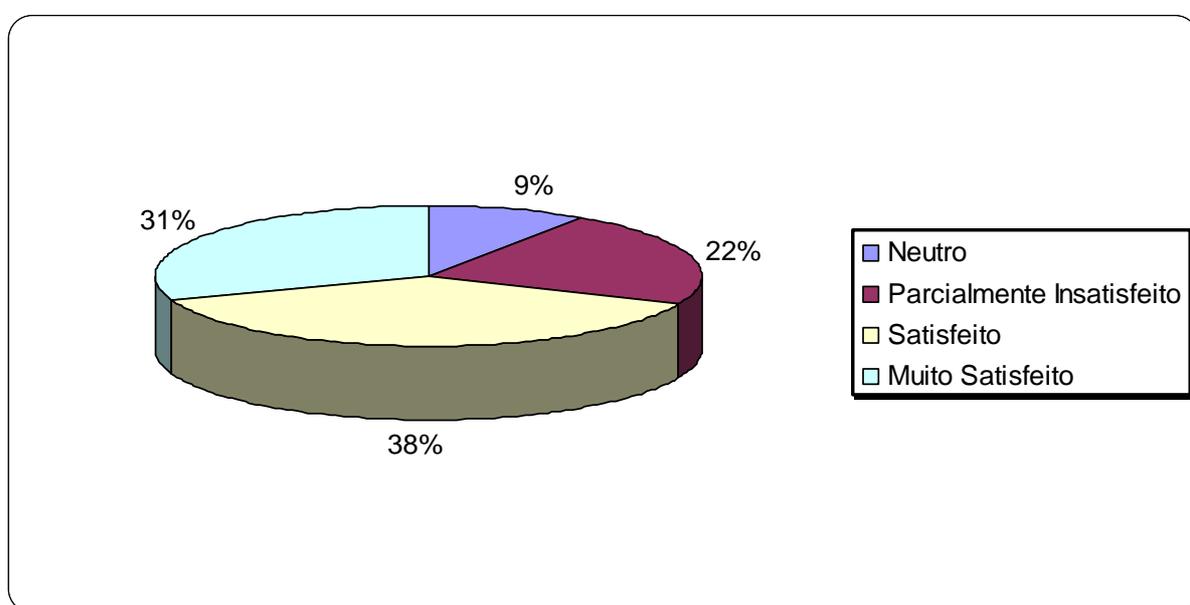


Figura 14: Treinamento/desenvolvimento por parte da empresa para aprendizado contínuo dos funcionários.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Relativamente à questão acerca do treinamento/desenvolvimento oferecido pela empresa para promover o aprendizado contínuo dos funcionários, evidencia-se que a maioria dos colaboradores encontram-se satisfeitos, com 38%, enquanto 31% inclinaram-se como muito satisfeitos. Do restante, 22% afirmaram que estão parcialmente satisfeitos e 9%

Tabela 13: Preocupação da empresa com capacitação maior dos funcionários além da requerida para o cumprimento das funções

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Insatisfeito	32	9%
Parcialmente Insatisfeito	25	22%
Neutro	08	38%
Parcialmente Satisfeito	20	31%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

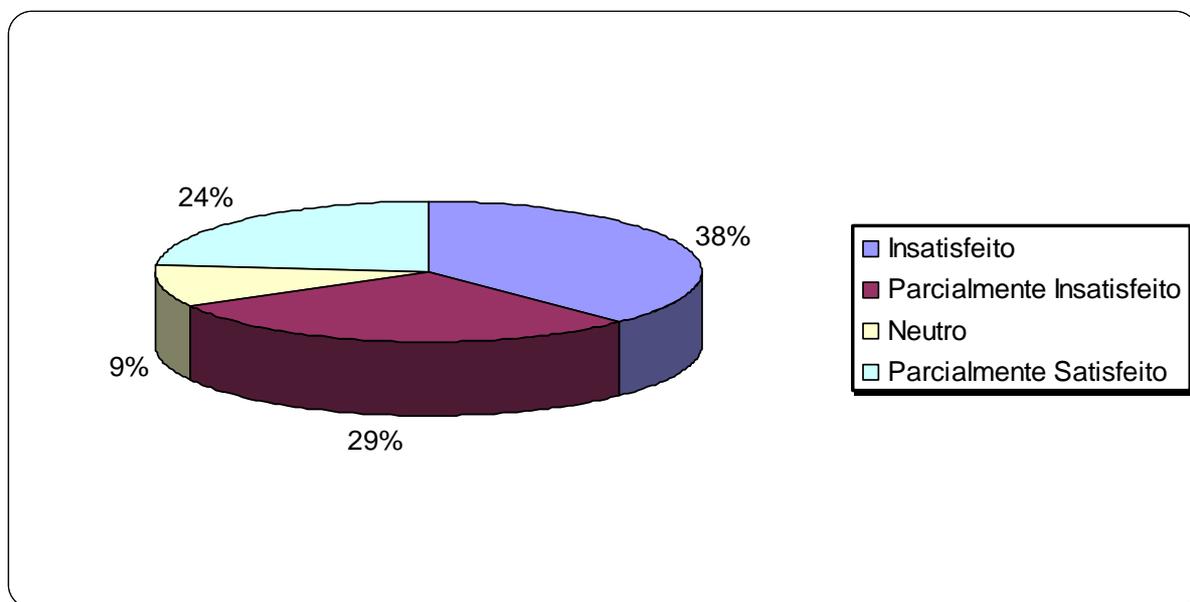


Figura 15: Preocupação da empresa com a capacitação maior dos funcionários além da requerida para o cumprimento das funções.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Quando indagados a respeito se há preocupação por parte da empresa em capacitar os funcionários para além das exigências requeridas para o cumprimento das funções, pode-se constatar que a maioria dos funcionários inclinam-se como insatisfeitos, revelado por 38% das respostas, enquanto 29% apontaram-se como parcialmente insatisfeitos, além de 24% que se declararam como parcialmente satisfeitos e 9% que são neutros no que se refere a essa questão.

4.6 COMUNICAÇÃO INTERNA

As questões a seguir representam os resultados das variáveis que investigaram o clima organizacional relacionado à comunicação interna no setor operacional da empresa em estudo.

Tabela 14: Repasse das informações por parte da empresa aos funcionários de maneira ágil e confiável

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Satisfeito	62	63%
Muito Satisfeito	23	24%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

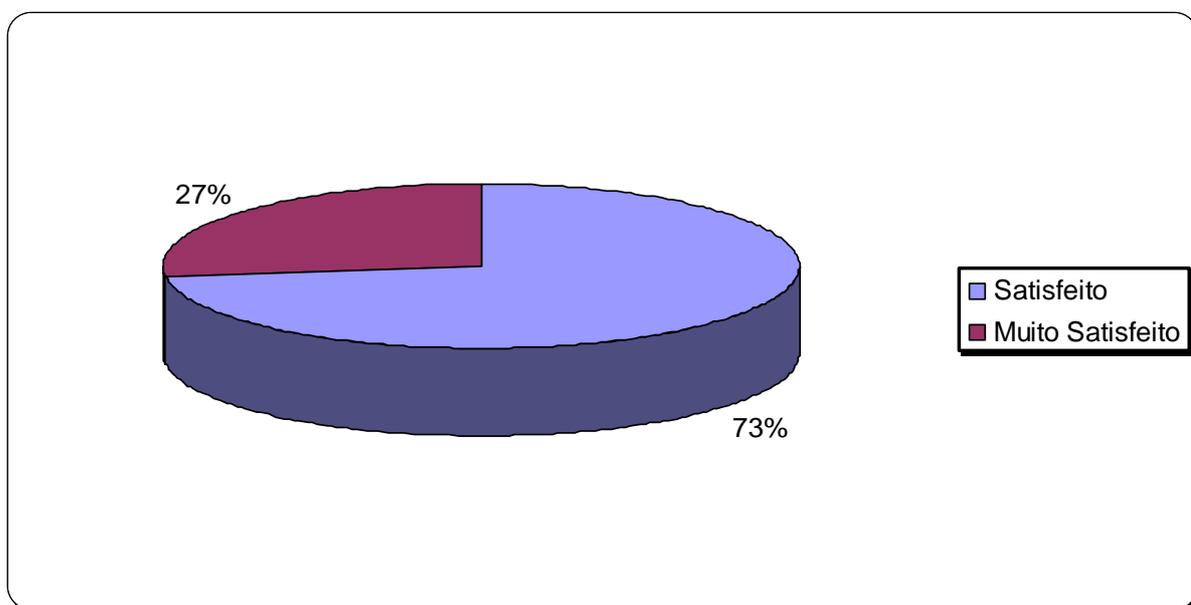


Figura 16: Repasse das informações por parte da empresa aos funcionários de maneira ágil e confiável.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A análise dos resultados permite evidenciar que, no que se refere ao repasse das informações por parte da empresa aos funcionários, de maneira ágil e confiável, existe satisfação por parte da ampla maioria dos colaboradores, expresso por 73% das respostas, enquanto 27% encontram-se como muito satisfeitos.

Tabela 15: Disponibilização de formas para os funcionários exporem críticas, opiniões e contribuições

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Muito Insatisfeito	18	21%
Insatisfeito	32	38%
Neutro	14	16%
Satisfeito	21	25%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

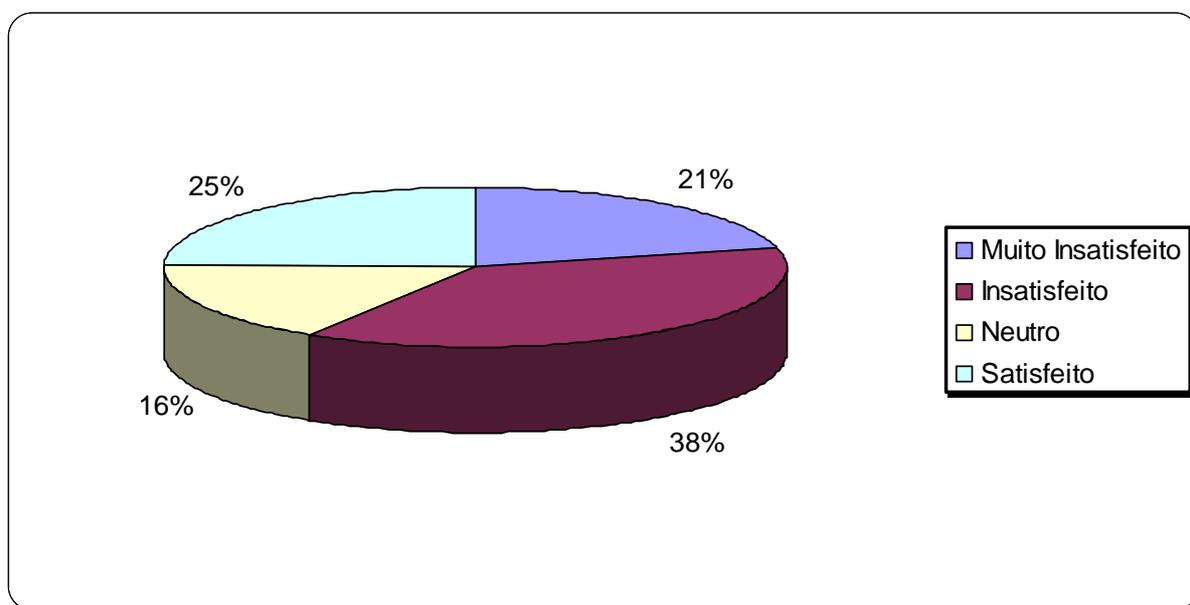


Figura 17: Disponibilização de formas para os funcionários exporem críticas, opiniões e contribuições

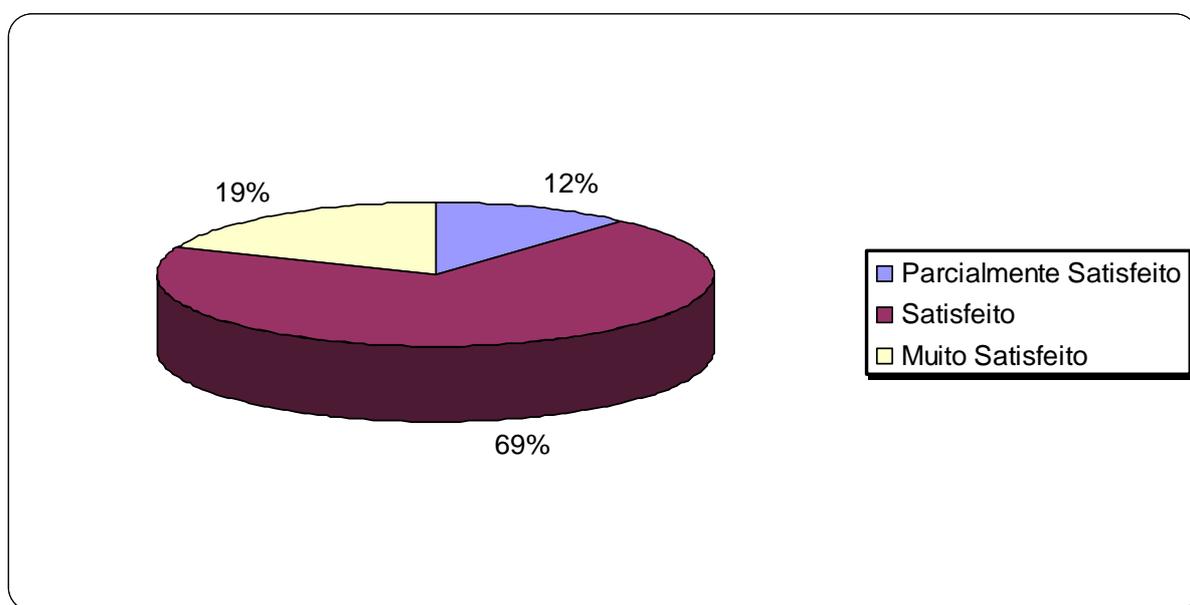
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Quando questionados se a organização disponibiliza formas para os funcionários exporem críticas, opiniões e contribuições, a maioria dos colaboradores declarou-se como insatisfeitos, enquanto 25% afirmaram que são satisfeitos. Do restante, 21% afirmaram que estão muito satisfeitos e 16% são neutros no que se refere a essa questão.

Tabela 16: Avaliação dos meios de comunicação interna utilizados na empresa

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Parcialmente Satisfeito	18	12%
Satisfeito	32	69%
Muito Satisfeito	14	19%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

**Figura 18:** Avaliação dos meios de comunicação interna utilizados na empresa.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Levados a avaliar os meios de comunicação interna utilizados na empresa, verifica-se que a grande maioria, num índice de 69%, afirmou estar satisfeito, enquanto 19% estão muito satisfeitos. Contudo, 12% declararam-se como parcialmente satisfeitos em relação a essa variável do clima organizacional na empresa.

4.7 TRABALHO EM EQUIPE

A seguir, são verificados os resultados do bloco de questões que buscou avaliar o clima organizacional no setor operacional da empresa, relativamente ao trabalho em equipe.

Tabela 17: Integração e sinergia entre os membros das equipes de trabalho

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Parcialmente Insatisfeito	15	18%
Parcialmente Satisfeito	21	25%
Satisfeito	32	37%
Muito Satisfeito	17	20%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

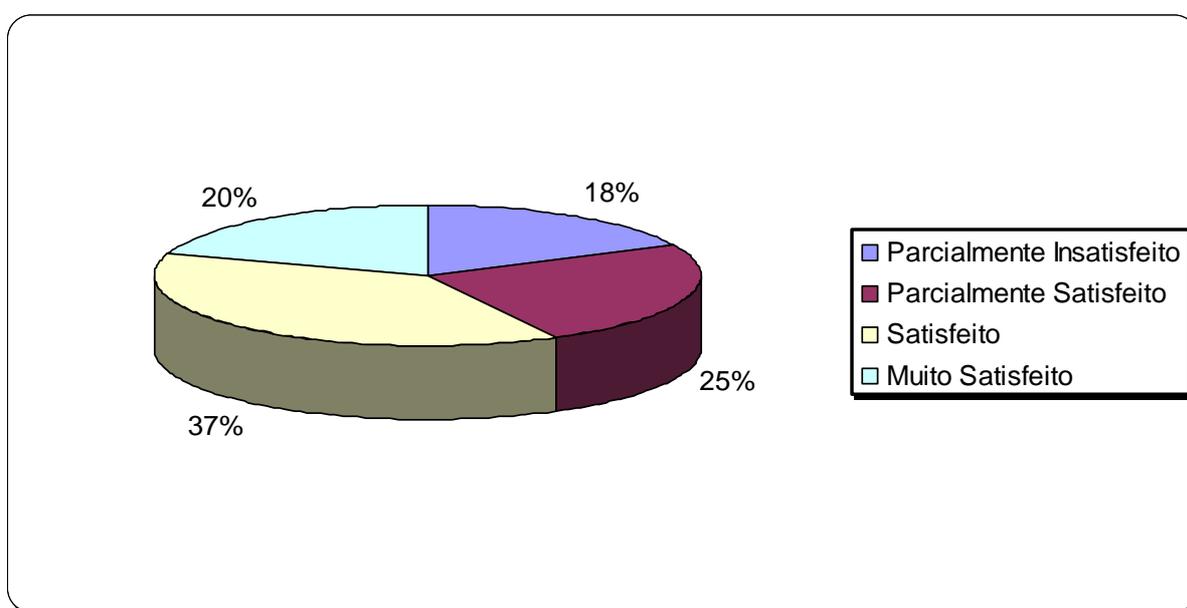


Figura 19: Integração e sinergia entre os membros das equipes de trabalho.

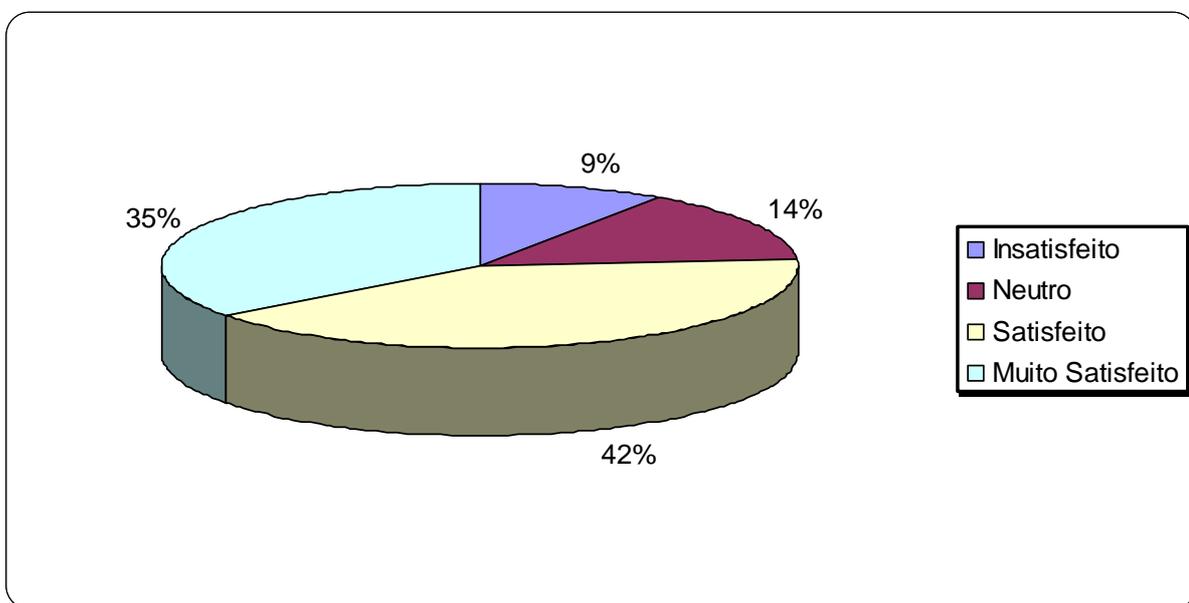
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Evidencia-se que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos, relação à integração e sinergia entre os membros das equipes de trabalho, com 37%, enquanto 25% afirmaram que estão parcialmente satisfeitos e 28% muito satisfeitos. Também se observa-se 18% que se declararam como parcialmente satisfeitos.

Tabela 18: Incentivo ao trabalho em equipe por parte da empresa

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Insatisfeito	08	9%
Neutro	12	12%
Satisfeito	35	35%
Muito Satisfeito	30	30%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

**Figura 20:** Incentivo ao trabalho em equipe por parte da empresa.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

No que diz respeito ao incentivo ao trabalho em equipe por parte da empresa, os resultados sugerem que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos, com 42% das indicações, seguidos por 35% que se declararam como muito satisfeitos, enquanto 14% são neutros. Também são observados 9% de colaboradores insatisfeitos com relação a essa questão na empresa.

4.8 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Os resultados a seguir expressam a visão dos colaboradores a respeito das relações interpessoais vivenciadas na empresa.

Tabela 19: Respeito e cordialidade dos pontos de vista divergentes entre os colegas

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Neutro	19	22%
Satisfeito	45	53%
Muito Satisfeito	21	25%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

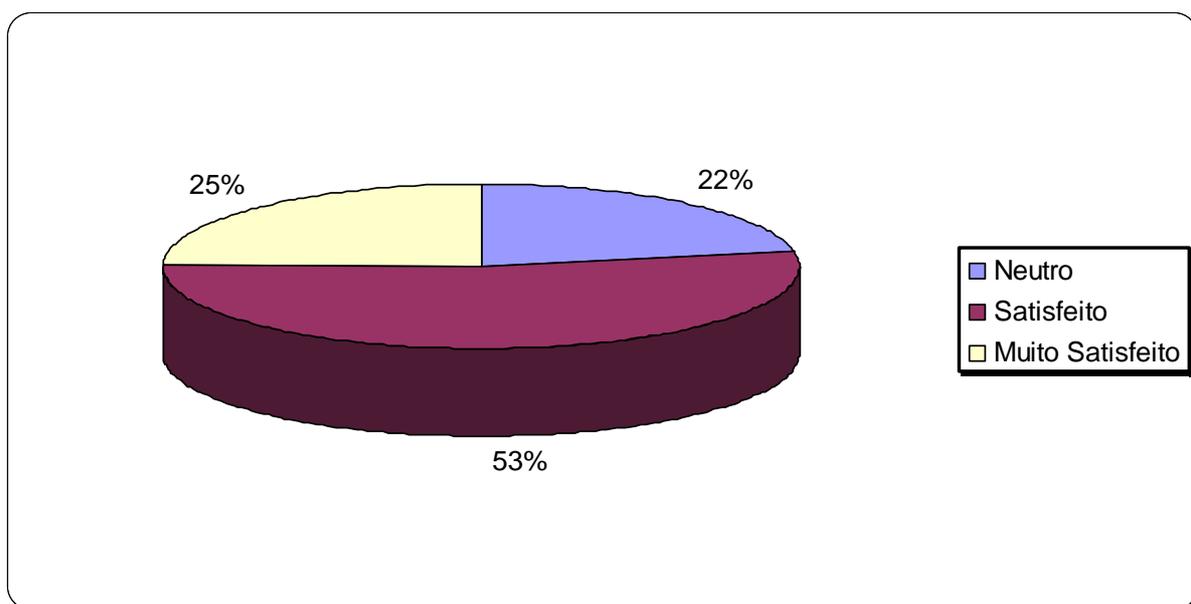


Figura 21: Respeito e cordialidade dos pontos de vista divergentes entre os colegas

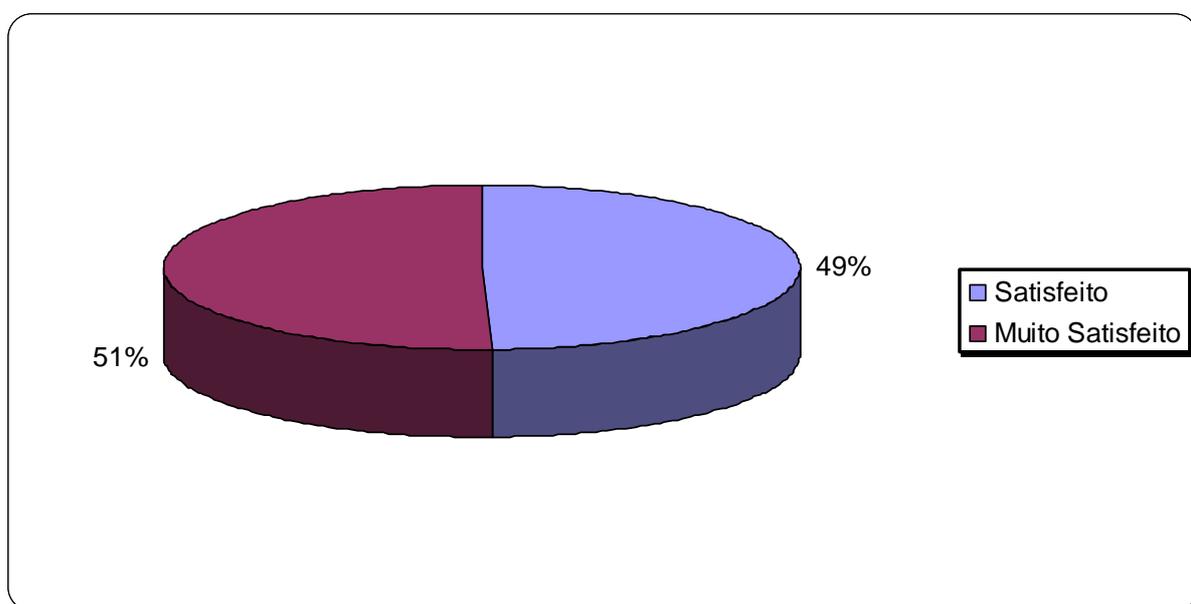
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Pelos resultados obtidos, pode-se verificar que há satisfação dos colaboradores no que tange ao respeito e cordialidade dos pontos de vista divergentes entre colegas na empresa, manifestado por 53% de satisfação, enquanto 25% afirmaram que são muito satisfeitos. No entanto, essa questão é neutra para 22% dos integrantes da amostra.

Tabela 20: Avaliação do relacionamento entre as pessoas de outros departamentos

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Satisfeito	42	49%
Muito Satisfeito	43	51%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

**Figura 22:** Avaliação do relacionamento entre as pessoas de outros departamentos

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Quando levados a avaliar o relacionamento entre as pessoas de outros departamentos na empresa, os resultados indicam que há satisfação dos colaboradores, revelado por 51% das respostas como muito satisfeitos, enquanto 49% declararam-se como satisfeitos.

4.9 CHEFIA/SUPERVISÃO

As questões a seguir avaliam o clima organizacional dos colaboradores do setor operacional da empresa, no que se refere à chefia/supervisão.

Tabela 21: Respeito e cordialidade dos supervisores em relação aos colaboradores

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Insatisfeito	08	9%
Parcialmente Insatisfeito	18	20%
Parcialmente Satisfeito	36	40%
Satisfeito	23	31%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

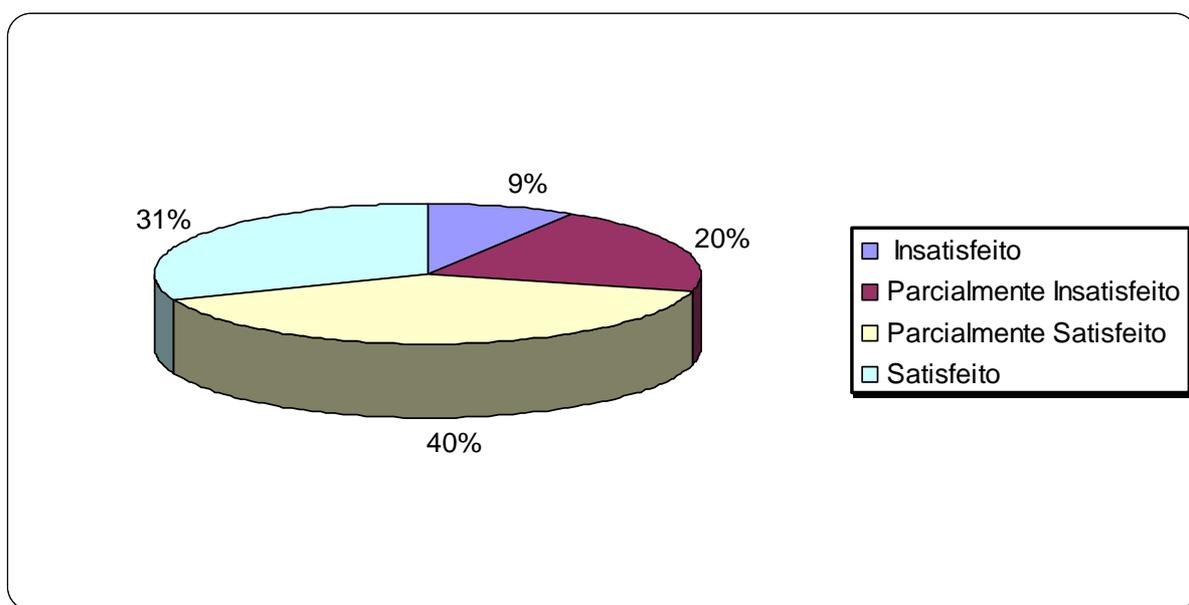


Figura 23: Respeito e cordialidade dos supervisores em relação aos colaboradores.

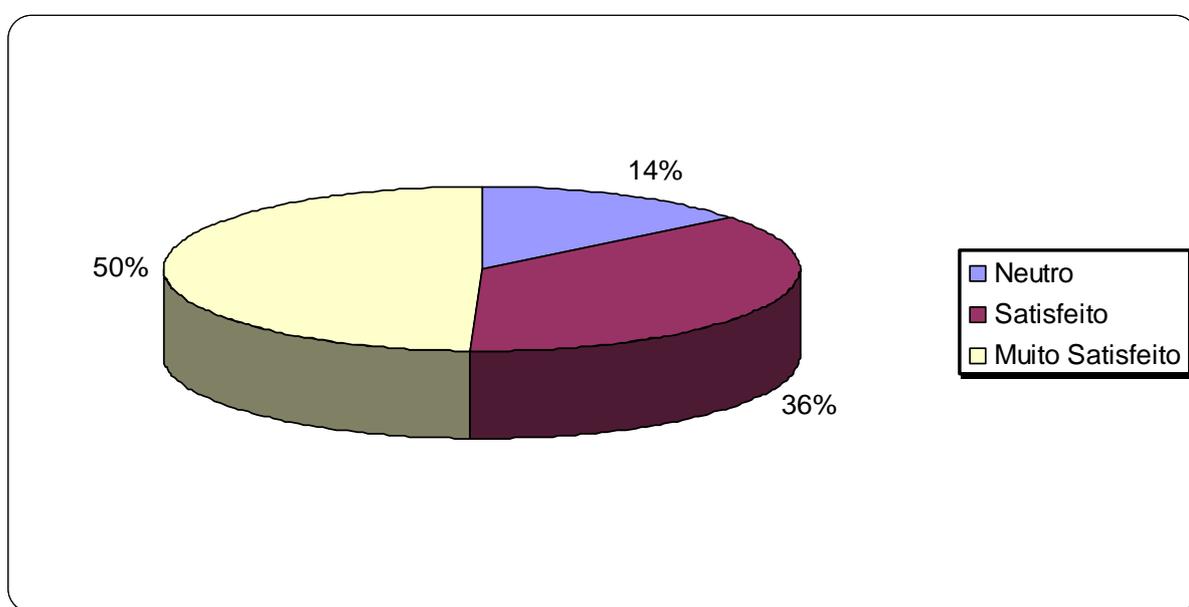
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os resultados obtidos nessa questão indicam que os colaboradores estão parcialmente satisfeitos em relação ao respeito e cordialidade demonstrado pelos supervisores da empresa em relação aos colaboradores, expresso por 40% das respostas, seguidos por 31% que demonstram-se satisfeitos, além de 20% que estão parcialmente insatisfeitos e 9% de insatisfeitos.

Tabela 22: Avaliação das decisões tomadas pelos supervisores

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Neutro	12	14%
Satisfeito	31	36%
Muito Satisfeito	42	50%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

**Figura 24:** Avaliação das decisões tomadas pelos supervisores

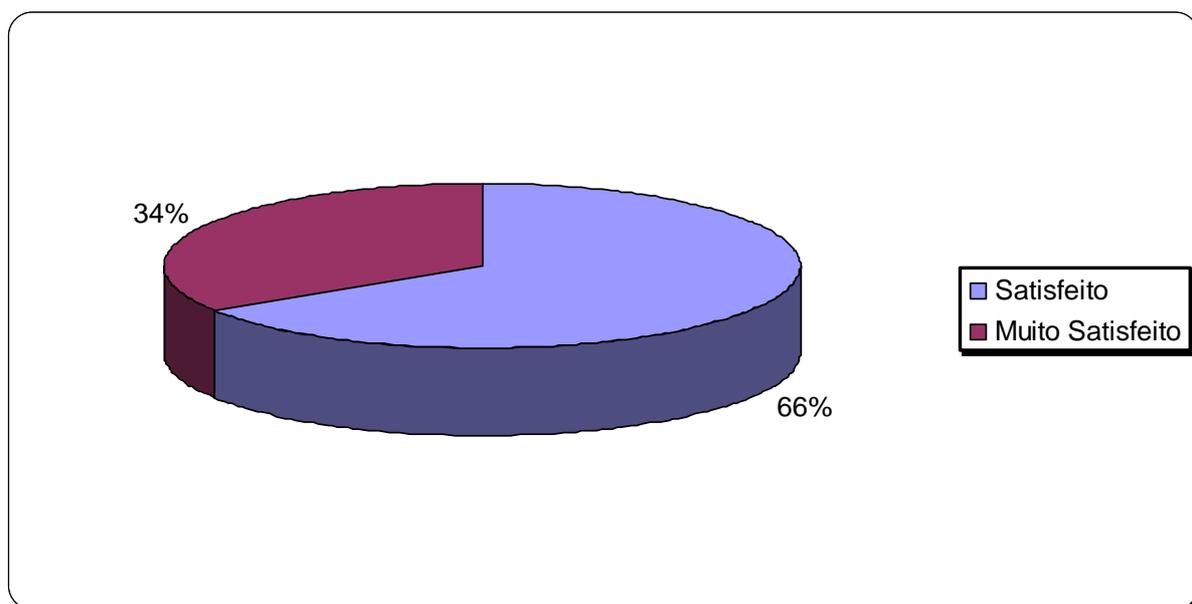
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

No que se refere às decisões tomadas pelos supervisores, evidencia-se que grande parte dos colaboradores estão muito satisfeitos, com 50% das respostas, enquanto 36% estão satisfeitos. Porém, 14% declararam-se como neutros no que tange a esse aspecto do clima organizacional.

Tabela 23: Avaliação da capacidade técnica dos supervisores

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Satisfeito	56	66%
Muito Satisfeito	29	34%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

**Figura 25:** Avaliação da capacidade técnica dos supervisores.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Quando levados a avaliar a capacidade técnica dos supervisores, os colaboradores mencionaram que estão satisfeitos, expresso pelo índice de 66% das respostas, enquanto 34% consideraram que esse aspecto do clima organizacional da empresa os deixa muito satisfeitos.

4.10 SENSO DE RESPONSABILIDADE

A seguir, são representados os resultados das variáveis do diagnóstico de clima organizacional relacionadas ao senso de responsabilidade.

Tabela 24: Grau de responsabilidade pelo trabalho

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Satisfeito	24	28%
Muito Satisfeito	61	72%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

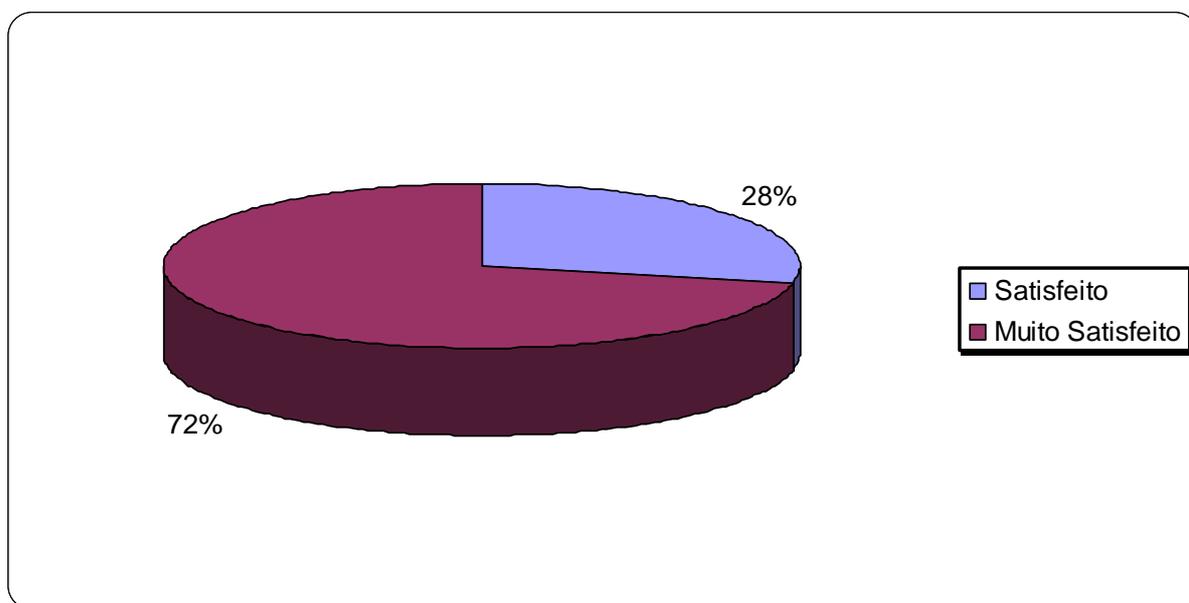


Figura 26: Grau de responsabilidade pelo trabalho.

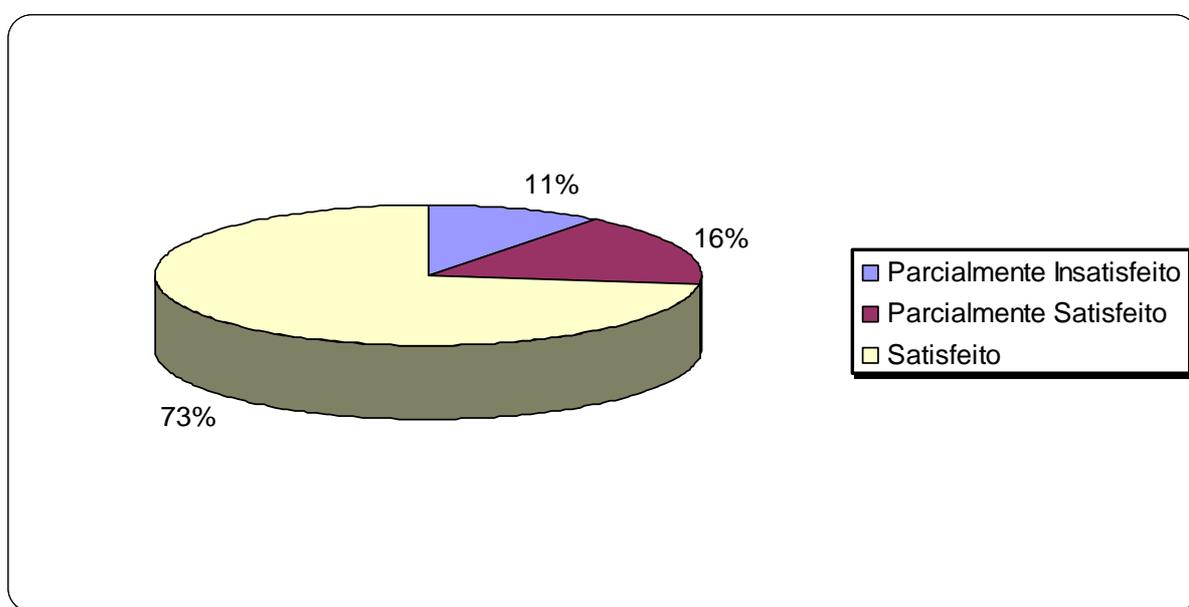
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

No que se refere ao grau de responsabilidade pelo trabalho, pode-se constatar que a grande maioria dos funcionários do setor operacional da empresa encontram-se muito satisfeitos, com 72% das indicações, seguidos por 28% que relataram estar satisfeitos.

Tabela 25: Liberdade para a realização do trabalho

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Parcialmente Insatisfeito	09	11%
Parcialmente Satisfeito	14	16%
Satisfeito	62	73%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

**Figura 27:** Liberdade para a realização do trabalho.

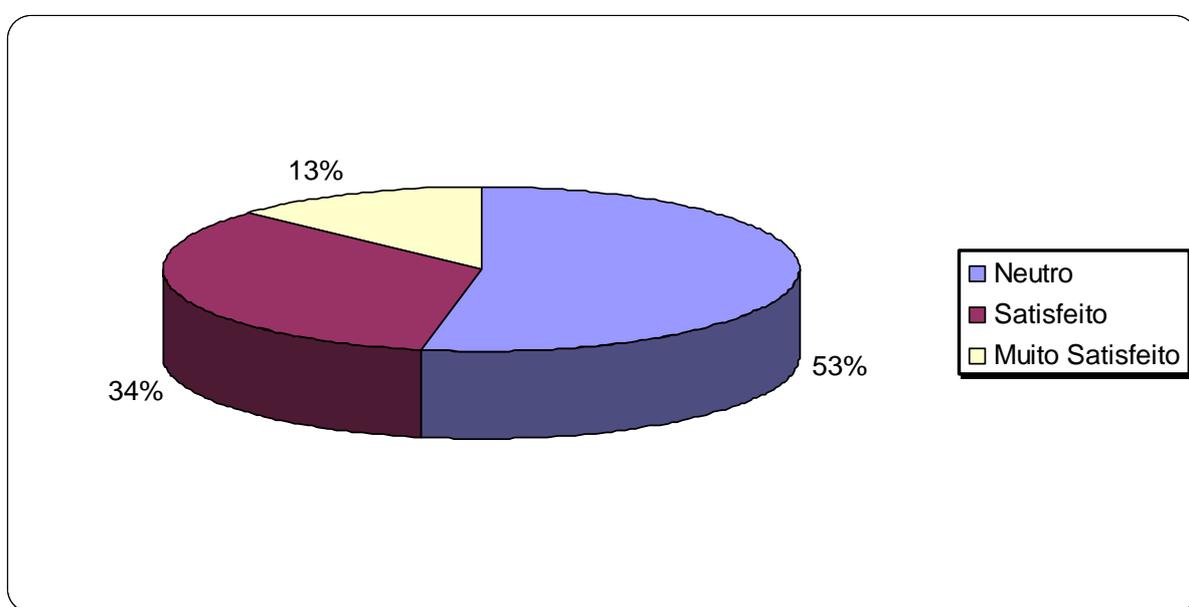
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os resultados obtidos nessa questão indicam que os colaboradores estão satisfeitos em relação à liberdade para a realização do trabalho na empresa, expresso por 73% das respostas. Porém, em 17% dos casos, observa-se que os colaboradores mencionaram estar parcialmente satisfeitos, seguidos por 11% que demonstram-se parcialmente insatisfeitos.

Tabela 26: Contribuição da responsabilidade pessoal para o sucesso da empresa

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Neutro	45	53%
Satisfeito	29	34%
Muito Satisfeito	11	13%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

**Figura 28:** Contribuição da responsabilidade pessoal para o sucesso da empresa.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Quando questionados a respeito da contribuição pessoal para o sucesso da empresa, evidenciou-se que a maioria dos funcionários integrantes da amostra declararam-se como neutros, seguidos por 34% que afirmaram estar satisfeitos. Também observa-se que 13% afirmaram estar muito satisfeitos.

4.11 PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL

A seguir, são representados os resultados das variáveis do diagnóstico de clima organizacional relacionadas ao crescimento profissional

Tabela 27: Satisfação com o cargo

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Parcialmente Satisfeito	13	20%
Satisfeito	46	40%
Muito Satisfeito	26	31%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

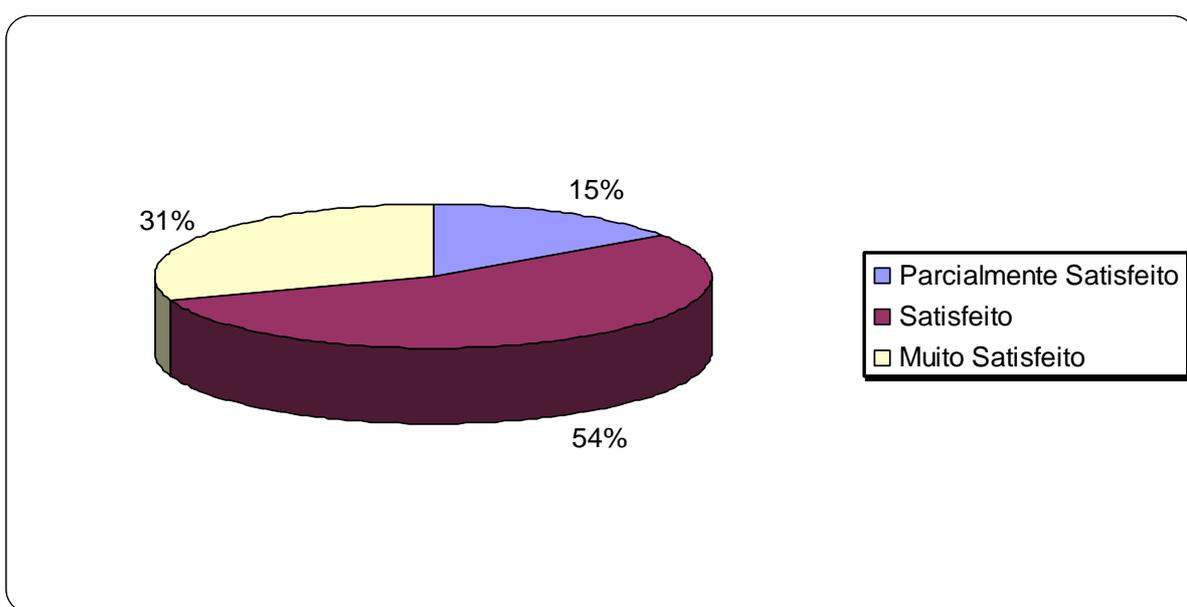


Figura 29: Satisfação com o cargo.

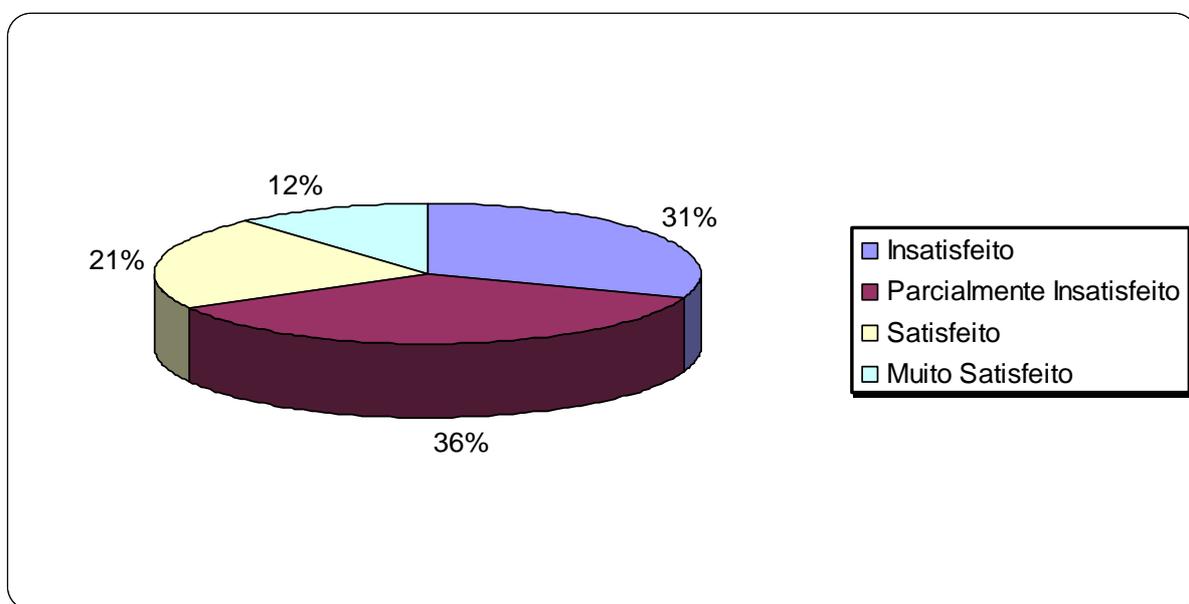
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os resultados dessa questão revelam que a grande maioria dos funcionários estão satisfeitos com o cargo que ocupam na empresa, enquanto 31% afirmaram estar muito satisfeitos. Porém, em 15% das respostas evidenciam funcionários parcialmente satisfeitos com relação a essa questão na organização.

Tabela 28: Meios para o crescimento profissional na empresa

VARIÁVEIS	OCORRÊNCIA (Nº)	FREQUÊNCIA (%)
Insatisfeito	26	31%
Parcialmente Insatisfeito	31	36%
Satisfeito	18	21%
Muito Satisfeito	10	12%
TOTAL	85	100%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

**Figura 30:** Meios para o crescimento profissional na empresa.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Em relação à percepção de meios para o crescimento profissional dos colaboradores na empresa, pode-se verificar que a maioria dos colaboradores encontra-se parcialmente insatisfeitos, expresso por 36% das respostas, enquanto 31% inclinam-se como insatisfeitos. Em 21% dos casos, os colaboradores declararam-se como satisfeitos e 12% como muito satisfeitos.

4.12 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Considerando-se que a pesquisa de clima organizacional é uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações, na busca de gerenciar de forma

adequada os seus recursos humanos, realizou-se este estudo, cujo objetivo geral foi o de analisar o clima organizacional na área operacional de uma empresa do segmento metalmeccânico do município de Forquilha – SC.

No que se refere ao perfil dos funcionários que atuam em funções operacionais da empresa, verificou-se que esses são predominantemente do sexo masculino, com idade entre 26 a 35 anos, com Ensino Fundamental Completo.

Ao se analisar os resultados das questões de variáveis do clima organizacional, pôde-se perceber que nos blocos de variáveis referentes ao ambiente de trabalho, benefícios sociais, treinamento e capacitação, trabalho em equipe, relações interpessoais e senso de responsabilidade, todas as variáveis do clima receberam avaliação positiva por parte dos funcionários.

Contudo, nos blocos relacionados ao salário, comunicação interna, chefia/supervisão e perspectiva de crescimento profissional, algumas das variáveis não foram consideradas como satisfatórias pelos colaboradores do setor operacional da empresa. Entre essas questões, pode-se destacar as que merecem ser alvo de atenção por parte da empresa:

. **Salário:** Nesse bloco, foram avaliadas 03 (três questões): adequação do salário às funções, remuneração dos funcionários e avaliação do salário em relação a outras empresas do mesmo segmento da região.

. **Comunicação interna:** Nesse bloco, das 03 (três) questões aplicadas, em 01 (uma), referente à disponibilização de formas para os funcionários exporem críticas, opiniões e contribuições, foi evidenciado que há insatisfação por parte dos colaboradores na empresa.

. **Chefia/supervisão:** Nesse bloco, também das 03 (três) questões aplicadas, em 01 (uma), referente a respeito e cordialidade dos supervisores em relação aos colaboradores, foi evidenciado que há um certo nível de insatisfação.

. **Perspectiva de crescimento profissional:** Nesse bloco, das 02 (duas) questões aplicadas, em 01 (uma), referente a meios para o crescimento profissional, ficou constatado que os funcionários não estão satisfeitos.

Com base nesses resultados obtidos, acredita-se que essas categorias do clima organizacional da empresa necessitam de intervenção, para que se possa aumentar o nível de percepção dos colaboradores.

5 CONCLUSÃO

A partir da realização deste estudo, foi possível o entendimento de que o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho que é percebida pelos integrantes de uma organização, mediante diversos aspectos, tais como salários, trabalho em equipe, política de benefícios, relações interpessoais, entre outras. Tais variáveis devem ser trabalhadas de forma conjunta, para que o resultado final seja um ambiente de trabalho que leve à motivação dos funcionários, bem como promova a satisfação dos colaboradores.

Foi com base nessas considerações que este trabalho buscou analisar o clima organizacional na área operacional de uma empresa do segmento metalmeccânico do município de Forquilha – SC. O trabalho também objetivou levantar o perfil dos funcionários que atuam em funções operacionais da empresa; diagnosticar aspectos da organização capazes de promover satisfação no trabalho; identificar fatores que possam estar comprometendo a satisfação dos colaboradores na organização, verificar quais as expectativas dos colaboradores frente a empresa e propor estratégias para melhorar os aspectos considerados como não satisfatórios levantados na pesquisa de clima organizacional.

Os resultados indicaram que algumas questões em relação a três variáveis podem estar comprometendo a percepção de um clima favorável na organização, sendo: o salário, comunicação interna, chefia/supervisão e perspectiva de crescimento profissional.

Com base nesses resultados, pode-se propor algumas estratégias de ação, como forma de a empresa trabalhar essas variáveis e, de forma conseqüente, melhorar o clima interno percebido da organização:

- . **Salário:** Realizar um trabalho com os colaboradores para difundir a política salarial da organização e que esta remunera conforme os salários vigentes da categoria. Contudo, a empresa também pode criar formas para oferecer bonificações e prêmios em dinheiro, adotando critérios como tempo de permanência na empresa, desempenho, entre outros.
- . **Comunicação interna:** Disponibilizar meios para que os colaboradores possam expor suas críticas, opiniões e contribuições, como caixa de sugestões, reuniões com representantes do chão de fábrica, avaliando as

idéias e buscar, na medida do possível, implementá-las, bem como avaliar as críticas e reclamações recebidas, mapeando a origem e causas das mesmas, procurando saná-las.

. **Chefia/supervisão:** Realizar treinamento com os líderes ou supervisores, procurando habilitá-los para o exercício de uma conduta de liderança que possa ser democrática, com habilidades para proporcionar *feedback* aos funcionários, seja negativo ou positivo, mas de maneira que envolva o respeito e cordialidade. A empresa também realizar uma pesquisa específica com os colaboradores sobre os líderes e supervisores, de forma a verificar quais os motivos que levam a esse descontentamento com relação a essa variável.

. **Perspectiva de crescimento profissional:** Implementar estratégias para efetuar recrutamento interno para cargos elevados, quando esses surgirem no âmbito da organização.

Pelo fato de os resultados da pesquisa já terem sido apresentados à diretoria da empresa, também recomenda-se que se efetue uma pesquisa com os demais setores e funcionários não atingidos neste estudo, para verificar o clima organizacional da empresa como um todo. Sugere-se ainda que os resultados deste estudo sejam alvo de análise por parte da direção da empresa e do gestor de Recursos Humanos, pois por intermédio do mesmo, podem ser evidenciadas informações capazes de fornecer um panorama acerca do clima organizacional do setor em estudo na empresa.

Acredita que essas estratégias de ações sugeridas possam dar suporte à empresa, no sentido de se criar melhorias para aumentar a satisfação e motivação dos funcionários em relação as diversas variáveis do clima organizacional percebido.

REFERÊNCIAS

ABCCEM - Associação Brasileira de Construção Mecânica. 2010. **O que é galvanização**. 2009. Disponível em: <<http://www.abcem.com.br/galvanização>>. Acesso em: 18 maio 2011.

BAÍIA, Elaine Silva et al. **Comprometimento organizacional: Um Estudo de Caso do Grupo PET ADM – FEA/USP**. 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRANDÃO, Margarida Guimarães Andrade; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária**. UFBH, 1993.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Recursos humanos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999..

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 19 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

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

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Industrial à Revolução Digital**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MUCHINSKI, Paul M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PENA, Roberto Patrus Mundim; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. A valorização do comprometimento organizacional: responsabilidade ou alienação? **Caderno de Psicologia**, v. 5, n.6, p. 20-27, abr.1998.

RAUPP, Marco Aurélio B. de Souza; BEUREN, Ilse Maria. Apresentação e estrutura do trabalho monográfico de acordo com as Normas da ABNT. In: BEUREN, Ilse Maria (org.) et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

_____. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

STONER, James A. F; FREEMAN R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora. 1999.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.

APÊNDICE**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS**

Forquilha, de julho de 2011

Prezado(a) colega:

Solicitamos sua atenção em responder este questionário, que se trata de uma pesquisa de clima organizacional nessa empresa. Os resultados irão integrar um Trabalho de Conclusão de Curso, em Administração na UNESC.

Seus dados serão somados com os de outros colaboradores, sem que sua identificação seja revelada.

Desde já, antecipamos nossos agradecimentos

Guido Búrigo –
Acadêmico de Administração
da UNESC

1 Sexo: F () M ()

2 Idade:

() De 18 a 25 anos

() De 25 a 35 anos

() Acima de 35 anos

3 Nível de escolaridade: _____

Assinale apenas com um "X" o campo que melhor corresponde a sua avaliação sobre os atributos relativos ao clima organizacional dessa empresa:	Nível de Satisfação						
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Neuro	Parcialmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Ambiente de trabalho: - Seu ambiente de trabalho é bom?	1	2	3	4	5	6	7
- As instalações, máquinas, equipamentos e ferramentas da empresa são adqpadas?	1	2	3	4	5	6	7
- A empresa se preocupa com a limpeza e conservação dos ambientes de trabalho, refeitórios, instalações sanitárias, pátios, vestuários, entre outros?	1	2	3	4	5	6	7
Salário: - Seu salário é adequado a sua função?	1	2	3	4	5	6	7
- A empresa remunera bem os seus funcionários?	1	2	3	4	5	6	7
- Como você se sente em relação ao seu salário em relação a outras empresas do mesmo segmento da região?	1	2	3	4	5	6	7
Benefícios Sociais: - Os benefícios (Prêmio de Assiduidade, Vale Refeição, Plano de Saúde, Cesta Básica) oferecidos pela empresa são satisfatório?	1	2	3	4	5	6	7
Treinamento/Capacitação: - O treinamento que a empresa ofereceu foi adequado para o desenvolvimento de sua função?	1	2	3	4	5	6	7
- A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?	1	2	3	4	5	6	7
- Existe a preocupação por parte da empresa para que cada funcionário tenha a capacitação maior do que a desejada para o cumprimento de suas funções?							
Comunicação Interna: - Todas as informações são repassadas de maneira ágil e confiável por parte da empresa aos seus colaboradores?	1	2	3	4	5	6	7
- A empresa disponibiliza formas para os funcionários expor suas críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?	1	2	3	4	5	6	7
- Como você se sente em relação aos meios de comunicação disponíveis e utilizados na empresa para a conunicação interna?							
Trabalho em Equipe: - As equipes de trabalho têm integração e seus membros atuam mutuamente?	1	2	3	4	5	6	7
- O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?	1	2	3	4	5	6	7

Relações interpessoais: - Os pontos de vista divergentes entre os colegas são debatidos de maneira cordial e respeitosa?	1	2	3	4	5	6	7
Existe uma boa relação entre as pessoas de outros departamentos?	1	2	3	4	5	6	7
Chefia/Supervisão: - Os supervisores sabem decidir e sabem conversar com os colaboradores de forma respeitosa?	1	2	3	4	5	6	7
- As decisões tomadas pelos supervisores são sempre as mais adequadas?	1	2	3	4	5	6	7
- Os seus supervisores apresentam uma adequada capacidade técnica para supervisionar a equipe de trabalho?	1	2	3	4	5	6	7
Senso de Responsabilidade: - Você se sente responsável por seu trabalho?	1	2	3	4	5	6	7
- Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?	1	2	3	4	5	6	7
- Você considera que sua responsabilidade contribui para o sucesso da empresa?	1	2	3	4	5	6	7
Perspectiva de Crescimento Profissional: - Você está satisfeito com o seu cargo?	1	2	3	4	5	6	7
- Você acredita que a empresa oferece meios para o crescimento profissional?	1	2	3	4	5	6	7

Utilize o espaço em branco para fazer suas críticas, sugestões ou elogios a essa empresa.
