

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRAÇÃO E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO

LIDIANE DA LUZ ROSSONI

CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR DE PRODUÇÃO:
Estudo de caso na empresa Forplast Comércio e Indústria de Plásticos Ltda

PASSO FUNDO

2015

LIDIANE DA LUZ ROSSONI

CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR DE PRODUÇÃO:

Estudo de caso na empresa Forplast Comércio e Indústria de Plásticos Ltda

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor orientador: Ma. Carmem Regina Poli Sayão Lobato

PASSO FUNDO

2015.

Às minhas queridas filhas, Eloiza e Izadora, que
cresceram comigo, neste período.

RESUMO

ROSSONI, Lidiane da Luz. **Clima organizacional no setor de produção: Estudo de caso na empresa Forplast Comércio e Indústria de Plásticos Ltda**, na cidade de Tapejara RS, 2015. Estágio Supervisionado (Curso de Administração), UPF, 2015.

O estudo propõe uma análise no clima organizacional da empresa Forplast Indústria de Cabinas Ltda., para detecção de possíveis problemas relativos ao clima organizacional, que poderiam interferir na produtividade da mesma. Para esta pesquisa, foi aplicado questionário de clima organizacional contendo 24 questões, sendo que destas, 23 questões são fechadas, para as quais a análise realizada utilizou-se estatística simples e bivariada. Para a análise bivariada, foram utilizadas as variáveis, tempo de empresa, fatores motivacionais, e fatores desmotivadores, podendo-se assim, realizar inferências sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionados acima, por tempo de empresa. A última questão foi aberta, para a qual foi utilizada análise qualitativa, pois tratou-se de sugestões para melhorias no ambiente de trabalho. Formam distribuídos 36 questionários, totalizando a população da empresa, destes, 20 questionários foram devolvidos. Os questionários foram respondidos na ausência do pesquisador e após a compilação e análise dos dados, amparando-se na bibliografia estudada, observou-se que existe forte influência do clima organizacional na produtividade da empresa em questão.

Palavras-chave: Clima organizacional. Pesquisa de clima organizacional. Produtividade.

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Feedback	33
Tabela 2 - Padrões de qualidade na empresa.....	34
Tabela 3 - Tabela satisfação com remuneração e benefícios	35
Tabela 4 - Comunicação e informações	36
Tabela 5 - Fatores de Desenvolvimento e Motivacionais	38
Tabela 6 - Ritmo de trabalho.....	39
Tabela 7 - Lideranças.....	40
Tabela 8 - Lideranças e habilidades	41
Tabela 10 - Os colegas de trabalho se preocupam uns com os outros	43
Tabela 11 - Satisfação com o trabalho e a organização	44
Tabela 12 - Satisfação com o salário.....	45
Tabela 13 - Salário x função	45
Tabela 14 - Orgulho de trabalhar na empresa	46
Tabela 15 - Tempo de empresa x satisfação com meu trabalho.....	46
Tabela 16 - tempo de empresa x satisfação com o.....	47
Tabela 17 - O que te desmotiva	48
Tabela 18 - O que te motiva.....	49

Lista de gráficos

Gráfico 1: Gênero da população entrevistada	29
Gráfico 2: Tempo de empresa	30
Gráfico 3: Maior preocupação	30
Gráfico 4: Como você percebe a sua saúde física	31
Gráfico 5: Classificação do padrão de vida	31
Gráfico 6: Classificação do patrimônio	31
Gráfico 7: Convivência familiar	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo geral	8
1.2.2 Objetivos específicos	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	9
2.2 EVOLUÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS.....	10
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO GERENCIAL.....	12
2.3.2 A cultura influenciando os resultados	19
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	20
2.4.1 A influência do clima sobre a produtividade	22
2.4.2 Medidas de avaliação de clima organizacional	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 DELINEAMENTO PESQUISA.....	24
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	26
3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	26
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	27
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	28
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	28
4.2 ANÁLISE DOS DADOS	29
4.2.1 Fatores externos	29
4.2.2 Fatores Internos	32
4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

O setor do Agronegócio no Brasil está em constante evolução, muito em função do aumento da população e da demanda mundial por alimentos, e outro tanto pela inserção de novas tecnologias, sejam estas na constante melhoria das sementes ou insumos, ou nas máquinas e equipamentos que maximizam a produtividade nas lavouras proporcionando, assim, melhor rendimento. No entanto, para as empresas que fornecem essas máquinas e implementos agrícolas existe o desafio de, além de manterem-se tecnologicamente atualizadas, necessitem de mão de obra, na sua maior parte especializada, para que a produção acompanhe o nível tecnológico exigido pelos novos equipamentos, e para manter a qualidade exigida pelo mercado para seus produtos.

Assim como a tecnologia, estrutura e equipamentos fazem parte dos ativos de uma empresa, o capital humano, por sua vez, constitui a maior parte do seu capital, por sua capacidade produtiva e pelas entregas feitas aos clientes, tanto na produção bem como nos serviços, atendimento, ou relacionamentos.

Chiavenato (2015 p. 45) já afirmou que são as pessoas que fazem uma organização e essas são chamadas de “[...] organizações sociais, porque são entidades compostas por pessoas para atingir determinados objetivos comuns”

Desta forma, as empresas estão sendo levadas a melhorar a sua percepção com relação aos seus empregados. Assim, uma pesquisa de clima organizacional pode ser uma excelente ferramenta para decifrar como o empregado se sente em relação ao seu local de trabalho, aos seus superiores, colegas, e todos os players que compõe este ambiente, também como aquele clima pode influenciar no desempenho deste trabalhador, visto que passa a maior parte da sua vida no trabalho.

As indústrias de máquinas e equipamentos agrícolas trabalham com uma variável que influencia diretamente o setor de produção, que é a tecnologia. Esta variável tem influência no setor de produção, pois, assim como a empresa precisa adequar-se ao mercado, seus empregados precisarão, inevitavelmente, adequarem-se às novas tecnologias para o trabalho. Porém, somente o conhecimento técnico não terá o êxito esperado pelas empresas, pois se a cultura organizacional

e o clima não forem conhecidos pelo gestor, ele dificilmente conseguirá administrar todos os recursos de produção de que dispõe.

Com o crescimento da população mundial e, sendo o Brasil o terceiro maior fornecedor de alimentos do mundo, o que se pode prever é que a agricultura continuará sendo um segmento forte de sua economia. A região Sul desempenha um grande papel na produção agrícola, pois pelo menos 70% do trigo e da soja produzidos são oriundos dessa parte do país, além da produção de uva, que responde por 65% da produção nacional, e cerca de 50% do milho e do arroz. O que indica um mercado com grande potencial para a empresa Forplast Indústria de Cabinas, que foi o foco deste estudo.

A concorrência na produção de máquinas e equipamentos agrícolas é bastante pontuada pelo preço, marcas e tecnologias utilizadas, porém, outro fator bastante importante, é o prazo de entrega e montagem. Cumprir com os prazos acordados é fundamental para manter os clientes, o que indica, mais uma vez, a necessidade de coesão da equipe e de um bom clima organizacional permeando as relações entre as pessoas, o que tem muita influência no êxito das operações.

Formar um profissional, para a maioria das áreas de produção, exige um tempo para que o mesmo entenda o funcionamento da empresa, receba o treinamento necessário para a execução de suas tarefas e esteja operando em sua totalidade. Porém, para que o empregado entenda, absorva e responda bem, quando se trata de clima organizacional, pode demandar mais tempo. Isso considerando, também, que a rotatividade interfere para que se consolidem as equipes, ou mesmo o absenteísmo que, em caso de ser recorrente, pode apontar problemas de clima organizacional.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

Hoje, a empresa em estudo, atua na região Sul, tendo uma produção de cabinas para máquinas agrícolas, de aproximadamente 30 peças mensais, sendo que dispõe de 45 empregados diretos e instalações que não estão sendo aproveitadas em seu potencial máximo, pois a empresa enfrenta alto índice de absenteísmo e rotatividade. Isto faz com que alguns setores tenham a sua produção comprometida, pois alguns empregados são os únicos em suas funções e, na sua ausência ou sua demissão, máquinas ficam paradas e formam-se gargalos na produção.

Ainda existe uma parte do mercado que poderia ser mais bem explorado pela empresa, pois somente três estados estão sendo atendidos, e alguns pedidos são recusados. A empresa gostaria de ampliar a sua área de atuação, porém, antes de um possível aumento na produção, faz-se necessário saber se a empresa está apta a produzir e entregar nos prazos a demanda desejada.

O desafio, portanto, é apontar a possibilidade de maximizar a produção sem alterar a estrutura da empresa, diagnosticando problemas de clima organizacional que possam estar influenciando na capacidade produtiva da equipe, levando à seguinte questão de pesquisa: **Qual o clima organizacional no setor de produção da empresa Forplast Indústria de Cabinas?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional da área de produção da empresa Forplast Indústria de Cabinas, visando verificar se há influência do mesmo nos problemas de produção.

1.2.2 Objetivos específicos

- Mensurar o clima organizacional da empresa FORPLAST ind. de Cabinas.
- Descrever o impacto do clima organizacional nos empregados da produção da empresa em estudo.
- Propor melhorias para o clima organizacional, visando à satisfação dos empregados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Não existem organizações sem pessoas. As organizações são chamadas organizações sociais porque são entidades compostas por pessoas para atingir determinados objetivos comuns (CHIAVENATO, 2015). Porém, a necessidade de gerenciamento das equipes torna-se objeto de estudos para que se possa entender a influência do clima organizacional na produtividade dos colaboradores.

A atenção ao aspecto emocional dos funcionários surge da necessidade de entender como poderia melhorar-se a produtividade, e as variações que ocorriam nas linhas de produção conforme os sentimentos dos operários. Mais especificamente, este insight surgiu na escola de Relações Humanas, pois os estudiosos anteriores, da Escola de administração Científica, tinham o aperfeiçoamento dos sistemas produtivos como objetivo principal da administração na organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 47).

Ainda conforme Motta e Vasconcelos (2006), o início do estudo da Escola de Relações Humanas, foi com os experimentos de Hawthorne, onde o primeiro dos experimentos tratava-se da intensidade da luz à que os funcionários eram expostos, enquanto outros fatores, como remuneração e métodos de produção se mantiveram. O segundo experimento tratava da separação dos grupos de mulheres, onde um grupo mantinha contato e conversava entre si, enquanto que outras não poderiam comunicar-se, já o terceiro experimento expunha um grupo de homens aos pesquisadores. Os resultados dos testes apontam que a produtividade é altamente influenciada pelos padrões de comportamento informais estabelecidos pelos grupos.

Para Gil (2012, p.17), Gestão de Pessoas é a administração e a coordenação de pessoas para alcançar objetivos comuns e individuais dentro da organização, ainda conforme Gil (2012 p.18) a

expressão Gestão de Pessoas está muito próxima às expressões como Gestão de Talentos e Gestão de Parceiros, que popularizaram-se nos últimos anos, o que demonstra que as organizações estariam vendo seus funcionários como parceiros que possuem elevado grau de contribuição para o crescimento da organização. Conforme Chiavenato (2009) em função das características do terceiro milênio e a globalização, as organizações bem sucedidas, passaram de administradoras de recursos humanos, para administradoras de pessoas, percebendo as pessoas que nela atuam como agentes criativos, proativos, com iniciativa, e que possuem habilidades e competências, não apenas capacidades físicas e artesanais, são parceiros, e não meros recursos de que a empresa dispõe.

Dentro desta perspectiva, pode-se notar esta evolução passa a aproveitar melhor o setor de Recursos Humanos, que agora chama-se de Gestão de Recursos Humanos, pois sai do plano burocrático para o plano estratégico, conforme mostra Ivancevich (2012), quando diz que o papel da gestão de RH no plano estratégico e na estratégia geral da empresa normalmente era expresso em termos confusos e com abstrações, hoje a função da gestão de RH está mais integrada e envolvida estrategicamente, desde o recrutamento e seleção até o treinamento e desenvolvimento para melhor aproveitar estes recursos.

2.2 EVOLUÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Para que se possa entender a importância do setor de Recursos Humanos, faz-se necessário que estudemos seu histórico, sua função, formatação e como ele se insere atualmente nas organizações.

As organizações são formadas por pessoas, dentro e fora delas, por esta razão, existem dois pressupostos quando se fala em organizações: o primeiro deles é que o cliente é a razão de uma organização. Nenhuma organização existe para si própria, o cliente que determina seu sucesso ou seu fracasso. O segundo é que toda a organização precisa de pessoas para que delas participem para poder operar adequadamente. São os participantes que determinam o sucesso ou o fracasso de uma organização. As pessoas, seja as que estão dentro ou as de fora da organização, necessitam delas para viver. Assim a pessoa vem antes, durante e depois das organizações [...] (CHIAVENATTO, 2005 p. 151).

Segundo Limongi França (2007), as práticas de gestão de recursos humanos se iniciaram no Brasil a praticamente dois séculos, O primeiro grande sinal está na escravidão: “imigração”

(expatriação compulsória) dos africanos para compor a mão-de-obra das economias de cultura das usinas de cana-de-açúcar e posteriormente do café, partes importantes das demandas de administração das forças humanas produtivas. Porém, as práticas de gestão de recursos humanos evoluíram de tal forma que passou a ser ciência, porque entende-se que se tem, além dos recursos materiais, como máquinas instalações e equipamentos, os recursos profissionais das pessoas. Ainda conforme Limongi França (2007), entre 1930 e 1950, com o advento da legislação trabalhista, surgem os primeiros setores de Recursos Humanos, denominados de departamento de pessoal, com a função de registrar a frequência, absenteísmo, pontualidade e pagamento de salários.

A área de Gestão de Pessoas passou por diversas modificações ao longo do tempo, desde a nomenclatura até a abrangência das funções, segundo Ferreira (2013, p.3), quando chamada de recursos humanos, esta área dispunha de recursos abundantes, e as pessoas eram um dos recursos de substituição fácil. Posteriormente, quando chamada de Departamento Pessoal, a função específica era burocrática, cuidando de assuntos de legislação trabalhista, folha de pagamento, controles de faltas e outros assuntos práticos. Com tudo, as organizações passaram a perceber a importância da área de Recursos Humanos como staff na estrutura das mesmas.

Apesar das diferenças de enfoque, a maioria das teorias sobre administração estratégica atribui elevado grau de importância ao papel das pessoas e dos grupos, na implantação das estratégias organizacionais (EL-KOUBA *et al.*, 2009). Desta forma, considera-se de grande relevância o estudo do comportamento dos componentes da organização, de modo que se possa entender o comportamento do indivíduo e alinhar com a estratégia da empresa. As pessoas, por sua vez, trazem de casa, as suas experiências de vida, comportamentos que são heranças, genéticas ou mesmo de outras organizações pelas quais este profissional passou anteriormente. A partir disso, o estudo do comportamento torna-se fundamental para que se entenda e se possam prever as ações e reações, assim o gestor consegue inserir os indivíduos nas estratégias da empresa. Segundo Robbins (2002) o estudo do comportamento investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o mesmo dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para entender como isso afeta o desempenho das mesmas.

A gestão de Pessoas surge então, segundo Gil (2011) com o início da administração científica, quando Frederick W. Taylor realizou testes de ambiente e produtividade, constatando que a produtividade poderia ser maior, desenvolvendo-se o sistema de administração científica, o que tecnicamente representava a racionalização do trabalho simplificando movimentos na

execução das tarefas. Nos tempos atuais, segundo Chiavenato (2014, p 25), as organizações são vistas como organismos vivos com relações de interdependências, e as pessoas passaram a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional. Desta forma, o que era antes a administração de recursos humanos, passa a ser Gestão de Pessoas, e ainda com tendência a evoluir para a gestão de talentos.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO GERENCIAL

Conforme Dias (2012, p.41), a cultura, pela literatura científica, é tudo aquilo que é criado e aprendido pelo ser humano num grupo social, é o conjunto de experiências, costumes, comportamento.

A cultura de uma organização refere-se à configuração singular de normas, valores, crenças, modos de se comportar e outros elementos que caracterizam a maneira pela qual os grupos e indivíduos se combinam para realizar as coisas (DIAS, 2014, p.80).

A cultura corporativa “é um sistema de significados pública e coletivamente aceitos operacionalmente no seio de um grupo dado, em um dado momento. Este sistema de expressões, de configurações, de categorias e de imagens fornece aos indivíduos uma interpretação de sua própria situação” (DIAS, 2014, p.80).

A cultura é um padrão de crenças e valores compartilhados que dão aos membros de uma instituição significados e os provem com regras de comportamentos em suas organizações (DAVIS; DIAS, 2014, p.80).

Ainda na definição de cultura organizacional, Robbins (2010, p. 500) aponta que se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização, que a diferencia das demais. A formação da cultura organizacional se dá por um conjunto de fatores, normalmente estabelecido pelo comportamento dos seus gestores, mas também pela cultura de seus empregados.

Assim como, cada pessoa tem características próprias e individuais e desempenho consequentemente diferenciado, as empresas, como expressão econômica da atividade social, da mesma forma, são dotadas de individualidades que as distinguem umas das outras. No caso das empresas, as individualidades podem ser verificadas em aspectos como: níveis de eficiência e eficácia, estrutura física, estrutura organizacional, níveis e linhas de poder, entre outros (CROZATTI, 1998, p. 44).

O estudo sobre cultura organizacional está fundamentado em paradigmas oriundos da antropologia, da sociologia, da psicologia e das ciências políticas (SILVA *et al*, 2009). Ainda conforme Cameron e Quinn (1999, p.31) a organização se divide em quatro tipos de cultura, a saber:

a. Cultura Clã: Enfatiza o desenvolvimento das pessoas e valoriza a participação nas tomadas de decisões. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos com o sistema há muito tempo. Os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade. **b.** Cultura Inovativa: É permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços. **c.** Cultura de Mercado: Tem como orientação tendências de mercado e bases seguras de clientes. Os fatores de motivação incluem competição e a consecução de resultados preestabelecidos. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. São severos e exigentes. O elemento que fundamenta a organização é a ênfase no vencedor. **d.** Cultura Hierárquica: Esta cultura é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associadas à burocracia. Os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores em relação aos problemas de natureza técnica.

Segundo o estudo de Mascarenhas (2010), baseado nos fundamentos de Shein, indivíduos selecionariam fórmulas ou entendimentos capazes de solucionar categorias de problemas, incorporando certos comportamentos, o que contribuiria para a redução da ansiedade nos grupos, gerando ordem e consistência cognitiva.

Para Edgard Shein (1984, p.04) apud Bittencourt (2010, p. 324), a cultura organizacional é um modelo de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e interna. Tal adaptação faz-se necessária pois cada indivíduo vem de realidades diferentes, e suas vivências influenciam no que este espera da organização e das respostas do mesmo para as empresas. De acordo com Chiavenato (1999 p. 32), o clima organizacional é ocasionado da influência mútua dos princípios, atitude, valores, políticas, conhecimentos, forma de gerenciamento, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo, tecnologia, conjunto de instrumentos, e processos operacionais presentes na organização. A relação mais próxima entre os elementos cultura e clima

dá-se quando este é ditado e norteado por aquela, que, conforme já observado, está difundida nos valores e características da organização.

Mas como definir cultura organizacional sendo esta, tão subjetiva e mutável de empresa para empresa? Existem diferentes tipos de cultura porque existem diferentes formas de gerir o RH, por exemplo: Para Ivancevich (2008) a gestão tradicional de RH carrega consigo um tipo de cultura organizacional burocrática, descendente e centralizada, já a gestão de RH estratégica, traz a cultura aberta, participativa onde há delegação de poder responsabilidades.

Desta forma, o modelo de gestão, determinante na cultura empresarial, pode sim ser definido por seus gestores, por isso é importante que a empresa tenha bem definido sua missão, visão e valores. E, dentro de tais premissas, os colaboradores incorporem a cultura da empresa. Uma cultura organizacional geralmente se inicia a partir dos traços e dos valores dos donos (COSTA, 2014).

A cultura empresarial é importante para manter a organização coesa, e esta coesão reflete na parte externa da empresa, com seus clientes, seus credores, e todos os stakeholders. Da mesma forma que o ambiente em que a organização está inserida influencia na formação de sua cultura. Souza (2014, p.20) utiliza-se da metáfora que diz que a cultura organizacional é a argamassa que manterá os tijolos, que são os departamentos, unidos em prol de objetivos comuns. Dada a importância se observar a cultura organizacional para se poder entender o que esperar dos seus colaboradores, porém, um fator importante é quando a empresa necessita realizar readequações por exigências do mercado ou outros fatores, como mudança de gestão, por exemplo, a cultura pode atrapalhar o processo de mudanças pois a cultura existente se consolida, conforme Dias (2013, p.115):

Ao longo do tempo, outros personagens além da liderança fundadora, como outras lideranças intermediárias e novos integrantes, contribuem para a consolidação dessa nova cultura, que consegue se manter porque apresenta respostas convincentes aos problemas que se vão apresentando para que a meta final da organização seja atingida.

Desta forma, uma cultura organizacional consolidada pode ser positiva, ou negativa sob o aspecto da mudança. Uma cultura forte proporciona estabilidade a uma organização, mas para algumas delas também pode ser uma importante barreira para a mudança (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 500).

Alguns estudos afirmam que é impossível gerenciar e transformar uma cultura organizacional. Entretanto, podemos afirmar que uma verdadeira transformação organizacional

não ocorre sem que a cultura seja profundamente alterada (COSTA, 2014, p. 5). Desta forma, segundo Cavalcanti et al. (2006), o gestor do futuro é alguém com capacidade de desenvolver uma cultura ou um sistema de valores baseado em disciplina e regulamentos, o que requer entendimento, coragem e humildade para desenvolver-se e à equipe.

O maior patrimônio de uma empresa é o seu capital intelectual, a capacidade das pessoas que a compões, e para o sucesso das empresas hoje o diferencial está na capacidade que ela tem de atrair, motivar e manter este patrimônio para obter melhores resultados para Mattar e Ferraz, (2004), no entanto, essa é a maior dificuldade atual, pois com as necessidades específicas de auto realização profissional e pessoal, aumenta o nível de exigência para que o empregado permaneça na empresa.

Conforme Chiavenato (2002), a forma como os gestores influenciam as pessoas, para obterem os resultados nas organizações, são chamadas de táticas de poder e são relacionadas:

- a) Razão: utiliza fatos e dados para elaboração e apresentação lógica e racional de ideias;
- b) Amabilidade: tenta parecer amigável para fazer um pedido, utiliza elogios, proporciona um clima agradável e apresenta postura humilde;
- c) Coalização: necessidade de apoio de outras pessoas na organização para uma determinada ideia;
- d) Barganha: uso de negociação por meio de troca de benefícios, favores ou vantagens;
- e) Afirmação: abordagem direta e vigorosa para cumprimento de uma missão;
- f) Autoridades superiores: através da influência dos níveis superiores, apoio para cumprimento de uma determinada tarefa;
- g) Sanções: para alcançar um determinado objetivo, utiliza de recompensas e punições, como: promessas ou ameaças em relação a benefícios, avaliação de desempenho ou promoções.

2.3.1 A implicação da cultura organizacional nas mudanças na organização

As empresas, principalmente as empresas familiares, possuem uma cultura organizacional bastante enraizada, pois as pessoas que a compõe, provavelmente acompanharam o desenvolvimento desta cultura e da empresa com o decorrer do tempo, e desta forma ficou estabelecido que as coisas são assim porque assim que sempre foi. Como Thévenet (1991, p. 32), diz, a cultura é criada ao longo de toda uma história, em resposta de problemas permanentes e impostos.

As organizações precisam se preparar para a liderança e o acompanhamento das profundas e densas mudanças que serão induzidas pelo avanço tecnológico e pelas novas concepções de vida dele emergentes. São novas hierarquias sociais, econômicas e culturais que se fundamentam nas revoluções tecnológicas, cada vez mais projetadas em menor escala de tempo (VIEIRA; ZOUAIN, 2003, p. 13-28.).

De acordo com Prahalad e Hamel (1995), manter-se no mercado futuramente, exigirá o desenvolvimento de uma nova visão estratégica, reorganizando a organização, adaptando-a ao mercado e suas exigências de inovações para que esta perceba as oportunidades de mercado que surgirem. Inevitavelmente, o fator humano, está diretamente ligado às tais adaptações, o que torna necessário que entendamos o cerne da organização, a sua cultura, e a forma como ela influencia, positiva, ou negativamente todas as mudanças.

Com o ambiente mercadológico mudando constantemente, surge a necessidade de as empresas adaptarem-se ao novo, surgem novas necessidades, de tempo, de qualidade, de perfil de empresa, e assim as mudanças na cultura parecem fazer parte das mudanças para adequação ao que o mercado exige. Cartwright (1999) menciona que a cultura preestabelece as condições para que hajam as mudanças. Portanto, a importância que se identifique a cultura de uma organização antes de estabelecer metas de mudanças, para perceber as condições que a mesma oferece em seus aspectos positivos ou negativos

A mudança na organização somente é efetivada se processada a necessária mudança da sua cultura. É preciso que as crenças e valores culturais da organização sejam movimentadas juntamente com os processos, em busca de uma congruência com os valores externos,

principalmente aqueles que os clientes e fornecedores de recursos percebem mais claramente, por fazerem parte do ambiente próximo da organização” (CROZATTI, 1998). Para Keith e Newstrom (1996, p. 44) existem três tipos de resistências às mudanças, e são elas:

- Lógica – baseada em raciocínio lógico
- Psicológica – baseada em sentimentos, emoções e atitudes
- Sociológica – baseada em interesses.

Ainda conforme Keith e Newstrom (1966, p. 45), alguns fatores como tempo para adaptação, medo do desconhecido, baixa intolerância às mudanças, interesses adquiridos, desejos de preservar as amizades, são os que levam à dificuldade de implantação de mudanças em uma organização, o que pode ser, de certa forma, positivo, pois, a resistência implica tempo, o que faz com que a gerência reexamine as mudanças propostas e possa realizar ajustes antes que estas sejam implementadas de forma errônea.

Segundo Lacombe (2011 p. 233), a maior dificuldade que uma organização pode encontrar, quando surge a necessidade de mudança, significaria uma mudança na forma de pensar dos gestores e das pessoas, e está muito relacionado com os sentimentos de todos os que compõem a organização.

Desta forma, Borges e Marques (2011), apontam que toda a mudança proposta no ambiente de trabalho, traz uma percepção de ameaça da posição do indivíduo na empresa, que até então, está relativamente seguro na posição em que se encontra. A possibilidade de mudanças causa um desequilíbrio interno, principalmente de resistência, na tentativa de manter o estado das coisas e restabelecer o estado anterior de equilíbrio (FONSECA, 2000). Sendo assim, para que a mudança ocorra faz-se necessário que o líder tenha a compreensão de como se dá o contexto organizacional, e possua a capacidade de agir conforme a situação se apresenta e possa mobilizar os recursos necessários para efetivar as mudanças necessárias.

O gestor, ao gerenciar a mudança e a resistência, deverá criar um ambiente de aprendizagem. Posteriormente, deverá administrar o clima de ansiedade e, por último, criar confiança e respeito mútuos, adequados na organização, permitindo o processo de adoção instantâneo e saudável das mudanças (QUINTELLA, 1998).

Luecke (2003) coloca que a melhor forma de administrar a mudança deva ser inserindo-a em pequenos processos contínuos, onde as organizações e seus funcionários estejam constantemente observando as necessidades e respondendo tanto do ambiente interno como externo

da organização. Portanto, esse conceito contrapõe o conceito de mudança descontínua, sugerindo que a mudança contínua é a capacidade de acompanhar o ritmo veloz das mudanças através de um processo contínuo de mudança.

Mas, quais seriam estas crenças? Tais crenças são elementos que compõem o desempenho dos empregados e, conseqüentemente, o desempenho da organização. São definidos por Tavares apud Carvalho e Tonet (1994 p. 142-3), da seguinte forma:

Valores, correspondem a tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem, como a satisfação do cliente, por exemplo.

Crenças, que podem ser sentidas através do comportamento das pessoas, podem ser observadas na introdução de um novo empregado, por exemplo.

Tabus, referem-se às proibições membros da organização e os fatos tidos como inquestionáveis, como o salário dos superiores ser maior do que o dos subordinados, por exemplo.

Mitos Organizacionais são gerados pela cultura existente e correspondem a expressões conscientes da mesma.

Normas que são um conjunto de regras escritas ou não, que direcionam como a pessoa deve proceder para que a organização atinja seus objetivos.

Comunicação formal, é a comunicação sistemática entre a organização e o ambiente externo, feitos através de memorandos ou ofícios.

Comunicação informal, é a assistemática, que não está sujeita a controle ou normas, se forma em relação de simpatia, boatos etc.

Uma vez estabelecidas as crenças, pode-se afirmar que a cultura da empresa, pode ser forte ou fraca, conforme Robbins (2010), numa cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla. A grande vantagem de se ter uma cultura forte na empresa é a diminuição do índice de rotatividade, aponta Robbins (2010), pois representa elevada concordância sobre o que a organização representa.

Existem diversas correntes, que convergem numa mesma opinião, assim como a de Smircich (1983), na antropologia cognitiva, a cultura é um sistema de cognições compartilhadas ou um sistema de conhecimento e crenças. A tarefa é descobrir quais são as regras. Dentro desta mesma linha de pensamento, Arruda (2006) afirma que alguns autores deixaram para trás a visão de que a organização tem uma cultura, em favor de que é uma cultura.

2.3.2 A cultura influenciando os resultados

Cavalcanti et al. (2006) apontam que faz-se necessário tomar cuidado, pois uma postura autoritária por parte do líder pode não ser efetiva na consolidação dos resultados. Estímulos e incentivos são demandas atuais, o autogerenciamento ou empowerment, a transformação e a ética estão muito presentes na cultura que se estabeleceu com a nova geração.

Para Katzenbach (2002, p. 221) “impor o comportamento disciplinado é o único meio de uma organização ter condições de assegurar o equilíbrio entre o desempenho e a realização do funcionário”. É importante destacar que, todos os componentes da empresa desde os colaboradores e administradores, influenciam o ambiente e são influenciados por ele, pois as culturas individuais somam-se, formando uma nova cultura, que realimenta as culturas individuais preexistentes. Brito (2009) explica que essa realimentação permite perceber os atributos da cultura, se esta for positiva, a conduta da instituição seguirá na mesma linha, se for negativa, também acompanhará o mesmo raciocínio.

De acordo com Chiavenato (2002) as organizações são seres vivos e o bem estar da empresa depende do fato desta ser bem sucedidas ou não. A partir do momento em que acontece o crescimento torna-se necessário aumentar a complexidade dos recursos necessários, entre estes, o aumento do número de pessoas, assim a necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos e habilidades para aumentar competitividade do negócio. As habilidades das pessoas passam a significar o diferencial competitivo da organização. Assim o clima organizacional é importante para que estas habilidades possam ser aproveitadas ao máximo.

Porém, para Gil (2001), a obtenção de resultados satisfatórios tem a premissa de que é do líder a responsabilidade de desenvolver uma cultura organizacional saudável, de conhecer o que motiva a sua equipe a realizar um bom trabalho, para que os interesses estejam alinhados aos objetivos do grupo ou da organização. Mostrando, assim, que o comportamento do líder influencia diretamente no comportamento do liderado.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Uma organização é composta de elementos físicos, como estrutura, máquinas e equipamentos, e elementos imateriais, como por exemplo, o talento de seus empregados, a sua capacidade técnica, o seu comportamento. Quando junta-se um grupo de pessoas, que cotidianamente necessitam conviver, estabelece-se entre eles, outro componente imaterial, o clima organizacional.

O clima organizacional refere-se às percepções comuns que os funcionários têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho (ROBBINS, 2010, p. 504).

O clima organizacional é o ambiente psicológico que existe em um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas, que influencia o comportamento delas (KNAPIK, 2012, p. 23). O comportamento dos componentes de uma organização está diretamente voltado para o comportamento de seus gestores e os valores que estes inserem em suas atividades, tendo bem definidas missão, visão e valores da empresa, e estas sendo compreendidas e interiorizadas pelos seus colaboradores, resulta em influência positiva no clima organizacional. Conforme Knapik (2012), toda a organização é criada para atender à necessidade do ambiente externo, com a qual interage, por meio de um processo contínuo de aprendizagem adaptação e mudanças, a missão visão e valores estão interligadas a esse processo e obedecem a esses valores.

Assim como a própria denominação o define, clima organizacional pode ser subjetivo, e não existe um conceito único que defina exatamente o clima organizacional de cada empresa, apesar de existirem estudos na área. Porém, para Puente-Palacios e Freitas (2006) o clima organizacional é visto como uma atmosfera mutável, pois representa um retrato da organização naquele momento, transformando-se e assim, sendo capaz de influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização, conseqüentemente. O desempenho na organização poderia ser o fator motivacional por si só, para que se estudasse o clima da empresa, pois isso atenderia as expectativas dos seus gestores.

Não se pode afirmar que a empresa somente terá bom desempenho se houver um bom clima organizacional, pois a questão também seria mensurar o desempenho da empresa, e quais parâmetros seriam utilizados para tal. O que se sabe é que a empresa não pode criar o clima organizacional, isso se estabelece, é uma questão de percepção, individual e conjunta. Individual,

porque o indivíduo percebe a organização à partir da sua ótica, conforme as experiências que partilha e, conjunta, porque quando as experiências são compartilhadas com os demais e identificadas como recorrentes, tornar-se-ão expectativa de repetição e à partir disso hábito.

O clima organizacional interfere diretamente na produtividade dos empregados, pois pode estar relacionado a satisfação do empregado, e esta pode ser uma condição momentânea. No caso de ser estabelecido que a satisfação trata-se de um traço disposicional, também se estaria incorrendo no mesmo erro, ao adotar a satisfação como indicador de clima, conforme aponta Puente-Palácios e Freitas (2006). Já Martins *et al.* (2004), afirmam também que o clima organizacional envolve alguns elementos da cultura, mas é mais superficial e opera somente no nível de atitudes e valores.

Desta forma, existem pesquisas que mensuram o clima organizacional. Ainda no trabalho de Martins *et al.* (2004 p.7):

Duas vertentes metodológicas têm sido utilizadas para o estudo e avaliação do clima organizacional (Toro, 2001): uma quantitativa, e a outra, qualitativa. Em ambas as abordagens, a maioria dos estudos na área do comportamento organizacional tem medido clima a partir da percepção do trabalhador. As escalas, instrumentos de medida mais estruturados, permitem o acesso a um número maior de aspectos de natureza muito importante. Por outro lado, existem diferentes tipos de entrevistas que podem ser empregadas no estudo de clima, como entrevistas dirigidas, não dirigidas, individuais, grupais e centradas em algumas dimensões, que proporcionam informações de tipo qualitativo. Os instrumentos qualitativos permitem alcançar níveis importantes de detalhe e profundidade que não são conseguidos com os instrumentos psicométricos, enquanto esses últimos são validados e têm seus índices de fidedignidade estabelecidos, o que possibilita a identificação do que realmente medem e os torna mais confiáveis. Assim sendo, os métodos qualitativos poderiam ser úteis para aprofundar características do clima organizacional identificadas pelos instrumentos psicométricos.

Para Luz (1995) o clima organizacional é resultado da cultura das organizações, de seus aspectos positivos e negativos, de tal forma que a organização influencia e é influenciada pelo comportamento dos indivíduos que compõem a organização. Assim, os fatores que compõem o clima organizacional estão relacionados por Luz (1995) como:

- Estrutura = representa a percepção dos regulamentos da empresa, a sua situação e restrições, e formas administrativas.
- Responsabilidades = a sensação de autonomia, quando exercendo sua função, independência.

- Recompensa = São sentimentos sobre justiça de promoção ou remuneração, recompensa por seu trabalho.
- Desafio = A tomada de decisões no desempenho das tarefas.
- Relacionamentos = São as relações sociais, sentimento de grupo.
- Cooperação = A percepção de equipe, tanto dos gestores quanto de seus pares.
- Padrões = A forma como a organização dissemina normas e processos.
- Identidade = consiste em sentir-se parte da organização.

2.4.1 A influência do clima sobre a produtividade

Para definir uma empresa produtiva precisa-se avaliar se os resultados alcançados estão diretamente proporcionais às suas metas, fazendo isso com o menor custo e maior eficiência nas entregas aos clientes. A produtividade implica uma preocupação tanto com a eficácia, buscar atender com sucesso às necessidades de seus clientes, quanto com a eficiência, fazendo isso com baixo custo (ROBBINS, 2005). O autor reforça a importância de incluir o atendimento às necessidades e exigências dos clientes na avaliação de sua eficácia, pois, segundo ele (2005, p. 21): “nesse negócio existe uma relação causa e efeito entre as atitudes e comportamentos dos funcionários para os clientes e a resposta destes, traduzidas em receitas e lucros para a organização”

De acordo com Chiavenato (2002), o que favorece a melhoria da produtividade diretamente relacionada com o clima organizacional é a motivação, tal teoria foi proposta por Vroom (2003), sendo assim, o desejo de uma pessoa de ser produtiva tem influência de seus objetivos pessoais e da percepção de valor do seu desempenho para atingir os objetivos propostos.

Conforme Chiavenato (2000), Maslow uma das maiores autoridades no campo da motivação humana, desenvolveu a Teoria Motivacional, baseada nas necessidades humanas, a conhecida pirâmide das necessidades de Maslow, onde a satisfação do indivíduo dentro de uma organização é fator primordial para a motivação. Tal teoria procura desvendar questões relacionadas às necessidades básicas dos indivíduos que os levarão a um determinado comportamento para que tais necessidades sejam atendidas. Para a Administração, é importante perceber que esse entendimento pode fornecer subsídios para os líderes obterem melhores resultados de sua equipe.

Um Clima Organizacional favorável permite a satisfação das necessidades do indivíduo, o que afeta de forma positiva as suas atividades e a partir disso, o colaborador se sente motivado a colaborar com a empresa em todas as formas (JULIE, 2011).

Um clima organizacional harmonioso pode melhorar a capacidade produtiva, acarretar benefícios a saúde dos funcionários e maior bem estar a todos os interessados. É fato que aspectos psicológicos influenciam no desempenho humano, então, uma equipe de trabalho satisfeita com o ambiente tende a produzir e gerar resultados com maior eficiência, fator este, determinante para que uma organização torne-se competitiva (WARMLING, 2010)

2.4.2 Medidas de avaliação de clima organizacional

Para medir o clima organizacional existem objetos formais e, segundo Chiavenato (2014), as pesquisas de clima buscam colidir informações sobre o campo psicológico, a forma como as pessoas que compõem a organização sentem-se com relação ao ambiente que as cerca. Para Chiavenato (2014), as formas de mensuração de clima organizacional podem ser amparadas pelo quadro abaixo:

ATTITUDES QUANTO ÀS CONDIÇÕES DE TRABALHO	ATTITUDES QUANTO À REMUNERAÇÃO	ATTITUDES QUANTO AO GERENTE	ATTITUDES QUANTO À ORGANIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Condições físicas de trabalho • Planejamento e programação de trabalho • Requisitos do cargo e habilidades pessoais • Especificações do cargo • Segurança no emprego • Segurança no trabalho • Horário de trabalho • Relações interpessoais no trabalho • Adequação ao treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Salários • Benefícios • Promoções • Reconhecimento e status • Oportunidades de promoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de comunicação • Qualificações e conhecimentos dos gerentes • Estilo de gestão • habilidades • - liderança • - motivação • -Negociação 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de RH • Comunicação • Imagem e Prestígio • Imagem Global • Atitude quanto: ao meio ambiente; à sociedade; à comunidade; às pessoas; aos clientes; aos sindicatos

FIGURA 1- Principais aspectos cobertos pela pesquisa de atitude
Fonte: Chiavenato (2014)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, está o método utilizado no trabalho para levantamento dos dados, a fim de assegurar a sua cientificidade. Inicialmente foram apontados os meios utilizados para se obter os dados necessários para responder a pergunta de pesquisa. Em seguida, estão apresentadas as formas como os dados foram obtidos, como estes foram compilados e tabulados, e, finalmente, as conclusões a que se chega.

A pesquisa em Administração tem por finalidade gerar informações confiáveis que darão suporte na tomada de decisões de uma empresa. Uma boa pesquisa gera dados confiáveis, que derivam de práticas conduzidas profissionalmente e que podem ser usados com confiança na tomada de decisão (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 35). Segundo os mesmos autores, método científico constitui-se em procedimentos sistemáticos e de base empírica para gerar pesquisas reproduzíveis. Para Marconi e Lakatos (2006, p. 66) o método científico é a teoria da investigação.

3.1 DELINEAMENTO PESQUISA

Para o presente trabalho foi realizada uma pesquisa quantitativa, com dados estatísticos, utilizando-se para as tabelas de cruzamentos de dados a análise bivariada. Não foram utilizados gráficos de dispersão, pois a análise bivariada foi aplicada na tabulação cruzada em tabelas de contingências. Para Cooper e Schindler (2011) primeiro, a correlação paramétrica exige duas variáveis contínuas, mensuradas em uma escala intervalar ou de razão, cruzando as informações de tempo de empresa nas coordenadas e, nas abscissas, os itens de satisfação e motivação, com o objetivo de mensurar a diferença destes fatores quando relacionados ao tempo de empresa o coeficiente não distingue entre variáveis independentes e dependentes. Pois, o mesmo tem o objetivo de avaliar o clima organizacional na produtividade dos seus colaboradores. Análise bivariada inclui tabulação cruzada e possibilidade de calcular diferentes medidas de associação

entre as variáveis (DIHEL e TATIM, 2004, p. 82), onde a variável dependente foi a satisfação do funcionário e a independente utilizada foi tempo de empresa.

A análise univariada também foi utilizada na pesquisa E, conforme Dihel e Tatim (2004) consiste na análise de frequências de cada questão pesquisada.

No questionário aplicado constava uma pergunta aberta e a análise utilizada foi qualitativa. [...] Desta forma, a pesquisa de abordagem qualitativa poderá apontar a resposta ao problema de pesquisa de forma mais aproximada da realidade, pois avalia de forma ampla (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 164).

Como o objetivo da pesquisa foi analisar o clima organizacional que a empresa possui, a pesquisa foi, também, de cunho exploratório. Segundo Cooper e Schindler (2011, p.147) o estudo exploratório é útil quando os pesquisadores não têm uma ideia clara do que irão encontrar durante o estudo e, por meio da exploração, poderão desenvolver conceitos e definições operacionais e melhorar o projeto final da pesquisa.

3.2 VARIÁVEIS

Para Cooper e Schindler (2011) os investigadores não tem controle sobre as variáveis no sentido de poderem manipulá-las. Eles podem apenas relatar o que aconteceu ou o que está acontecendo.

É importante que os pesquisadores que usam esse planejamento não influenciem as variáveis, uma vez que isso gera viés. As variáveis utilizadas na pesquisa foram de fatores externos, como gênero, escolaridade, tempo de empresa, necessidades básicas, saúde, situação financeira, convivência familiar, férias e lazer. Para as variáveis internas foram utilizadas as seguintes: feedback, trabalho em equipe, qualidade e cliente, remuneração e benefícios, local de trabalho e recursos, comunicação, oportunidade de crescimento, vida profissional x pessoal, justiça, respeito, diversidade, satisfação e fatores motivacionais/fatores desmotivadores

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada com trabalhadores de todos os setores da empresa FORPLAST Indústria de Cabinas, escolhidos como amostra porque a empresa apresenta problemas de relacionamento e satisfação dos funcionários, e conseqüentemente dos gestores com relação aos funcionários. Para a pesquisa foi analisada toda a população da empresa, exceto o diretor geral e o gerente financeiro, por tratar-se dos proprietários e as perguntas do questionário serem direcionadas aos funcionários. Foram distribuídos 36 questionários, destes somente 20 devolveram, a justificativa para a não devolução foi o fato de estes sentirem-se inseguros com relação à serem identificados pelos seus gestores e sofrerem retaliações.

3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Foi aplicado nos participantes um questionário com 23 perguntas fechadas e uma aberta, que buscava levantar dados sobre os elementos que compõem o clima organizacional.

Questionário é um instrumento de coleta de dados com uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador (DIHEL; TATIM, 2004, p. 68).

O questionário foi feito baseado na teoria de Luz (1996), que versa sobre clima organizacional e suas variáveis.

O questionário foi distribuído na empresa na sexta-feira, para que os respondentes respondessem em suas casas, em virtude de o questionário ser relativamente longo, e com a intenção de não tomar tempo de trabalho dos mesmos, explicando-se a contribuição que as respostas, de forma honesta, trariam para a compreensão do clima organizacional. O gestor pediu que os funcionários reunissem-se no hall de entrada da empresa, onde todos os presentes ouviram as explicações da composição do questionário, esclarecendo-se possíveis dúvidas com relação às questões.

Na segunda-feira foi retornado à empresa para recolhimento dos questionários, porém somente 6 (seis) questionários retornaram respondidos. Assim, ficou combinado que na quarta-feira se retornaria para o recolhimento do restante dos questionários, sendo recolhidos mais 10 (dez) questionários, ficando assim 20 (vinte) questionários para a coleta na sexta-feira seguinte. Na sexta-feira retornou-se a empresa para coletar o restante e, nesta ocasião, somente 4 (quatro) questionários retornaram. A secretária que estava encarregada de recolher informou que, o restante dos respondentes recusou-se a responder, por medo de serem identificados.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados quantitativamente, através da análise estatística simples e bivariada.

A utilização de estatística tem como objetivo mesurar quantitativamente principalmente a satisfação dos trabalhadores. Na análise bivariada, tem-se o objetivo observar as modificações de percepção de satisfação utilizando duas variáveis, sendo que a variável dependente utilizada foi tempo de empresa, estabeleceu-se uma relação linear entre fatores considerados pelos autores consultados como formadores do clima organizacional, relacionando assim, a tempo de empresa do funcionário e tais fatores. Após a organização dos dados, os mesmos foram analisados de acordo com a literatura estudada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Forplast Cabinas atua no ramo de cabinas para tratores há aproximadamente 4 anos em Tapejara, cidade de interior do Rio Grande Sul, com aproximadamente 25 mil habitantes.

A Forplast possui atualmente 36 funcionários distribuídos nos setores de produção, motoristas, vendedores, gerentes, e setor administrativo. A empresa produz aproximadamente 20 cabinas por mês, todas as cabinas são feitas sob encomenda e a entrega é realizada pela própria empresa, podendo esta ser montada, ou seja, acoplada à máquina in loco, ou mesmo na empresa. Está estabelecida em Tapejara há aproximadamente 10 anos, tendo iniciado as suas atividades atuando no ramo de pipas, caixas d'água e reservatórios para venenos, utilizados na lavoura.

Como o empreendedorismo dos proprietários é bastante evidente, estes perceberam que o ramo agrícola poderia ser mais bem explorado dadas as características da empresa, pois esta, já possuía maquinários para a produção de peças de polipropileno que poderiam ser produzidas para as montadoras de carro. Neste período passou a produzir peças plásticas fornecendo-as para a Ford.

Ainda observando mercados a serem explorados e, visualizando uma crise no setor automobilístico, os gestores perceberam a possibilidade de produzir as cabinas completas, ampliando seu portfólio de produtos para manterem-se no mercado e reinventando as possibilidades de aumentar a produção utilizando melhor a estrutura que possuía.

O pavilhão da empresa possui 400m², localizado no parque industrial João Fortunato, nas margens da RS 463.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

4.2.1 Fatores externos

Fatores Externos de influência, conforme Bispo (2006, p.264). A análise da convivência familiar procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, pois é um item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa. Quando se analisa a questão férias e lazer, analisa-se também o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, pois estes também são necessários para garantir uma boa produtividade. Na análise de investimentos e despesas familiares, trata-se de avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários, de forma este fator pode comprometer a produtividade. Com relação à saúde, tenta-se avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação. Situação financeira – o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários. Para vida social avalia-se o nível de satisfação dos funcionários com este item.

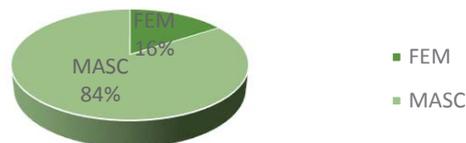


Gráfico 1: Gênero da população entrevistada

Fonte: Dados primários (set./2015)

O gráfico mostra que apenas 16% da população entrevistada é composta por mulheres, o que indica que o trabalho realizado na empresa pode demandar alto esforço físico.

Romper com a associação do feminino com o doméstico não é tarefa fácil, pois implica em se desmontar pressupostos morais, crenças e valores estabelecidos sobre as diferenças entre homens e mulheres. Implica em se questionar representações de gênero tradicionais que contribuem para criar um meio discursivo em que diferenças socialmente construídas são vistas como inevitáveis e naturais (CYRINO, 2009, p. 89).

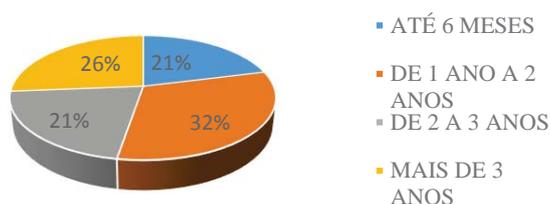


Gráfico 2: Tempo de empresa

Fonte: Dados primários (set/2015)

Na avaliação de tempo de empresa, a maioria dos respondentes encontra-se na empresa entre 1 (um) e 2 (dois) anos, porém o outro dado relevante é que 26% dos entrevistados está na empresa a mais de 3 anos.

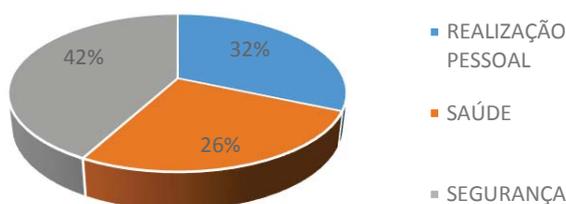


Gráfico 3: Maior preocupação

Fonte: Dados primários (set./2015)

Quando perguntados qual seria a maior preocupação, entre segurança, realização pessoal, ou saúde, 32% dos entrevistados demonstraram que a sua maior preocupação é com a realização pessoal, já 42 % mostram que a saúde é sua maior preocupação atualmente, e apenas 26% responderam que segurança é sua maior preocupação. Segundo Gil (2011), a grande oferta de mão de obra contribui significativamente para que as empresas dispensem funcionários, em decorrência disto os funcionários temem naturalmente sua segurança no emprego, e a insegurança gera stress, o que pode comprometer a produtividade.

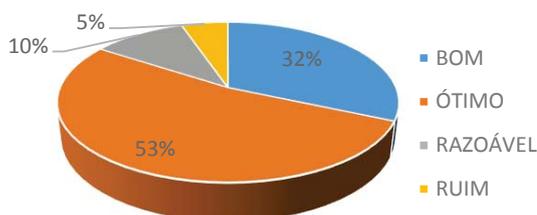


Gráfico 4: Como você percebe a sua saúde física

Fonte: Dados primários (set./2015)

Com relação à saúde física, 53% dos entrevistados disseram sentirem-se ótimos, apenas 5% disseram que seu estado de saúde é ruim, e 32% classificaram como bom seu estado de saúde física.

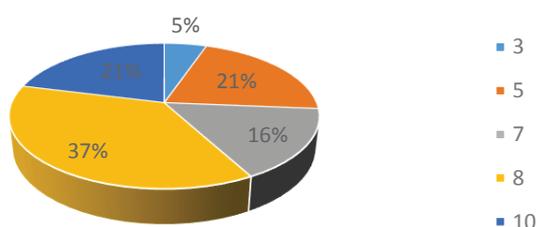


Gráfico 5: Classificação do padrão de vida

Fonte: Dados primários (set./2015)

Em escala de 1 a 10, foi-lhes perguntado como classificariam seu padrão de vida, apareceram os números 3, 5, 7, 8, e 10. Dentre estes, destaca-se o número 8, com 37% dos respondentes apontando que seu padrão de vida está entre bom e ótimo.

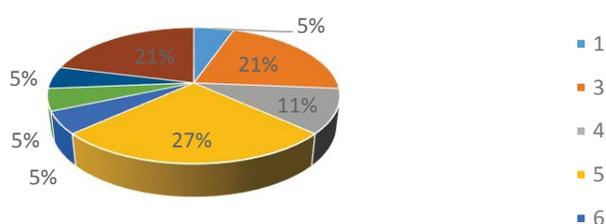


Gráfico 6: Classificação do patrimônio

Fonte: Dados primários (set./2015)

Para patrimônio, em escala de 1 a 10, quando os respondentes classificaram seu patrimônio, dois números bastante relevantes aparecem, sendo que do total, 27% classificam seu patrimônio em 5, e 21% do total apontaram que seu patrimônio encontra-se no número 10 da escala de classificação.

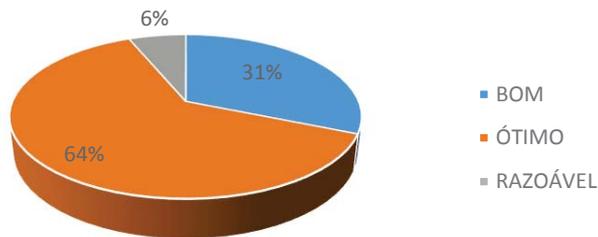


Gráfico 7: Convivência familiar

Fonte: Dados primários (set./2015)

Na convivência familiar, os entrevistados precisaram classificar esta, entre ruim, razoável boa ou ótima. Não aparece nos indicadores, percentual de respostas como ruim a convivência familiar, e assim a grande maioria de 63% classificou-a como ótima, e apenas 6% dos entrevistados como razoável. Durante muito tempo ao falar-se na em qualidade nas empresas, enfatizava-se principalmente a produção. Hoje se fala não apenas em qualidade no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados. Isso significa que os empregados precisam ser felizes. (GIL, 2001, p.46)

4.2.2 Fatores Internos

Fatores Internos de influência conforme Bispo (2006, p. 263) são formados por: Vida profissional que estabelece o grau de identificação com que os empregados têm com a empresa medindo o orgulho e seu sucesso profissional. O ambiente de trabalho, aponta o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, importante para realização das atividades individuais ou coletivas. Assistência aos funcionários, estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários, importante para a segurança física. Cultura Organizacional, avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades. A estrutura Organizacional mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência

nas atividades realizadas pelos funcionários. Nível sociocultural, procura reconhecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades pertinentes às suas atividades. Incentivos profissionais, apontam o nível de reconhecimento profissional dos funcionários. Remuneração, avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas a empresa. Segurança profissional, avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários, o que gera stress. E por último, vida profissional que estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

Para a detecção do clima organizacional, medir a percepção do funcionário com relação ao feedback recebido é importante. Na tabela abaixo seguem os resultados da pesquisa com relação a este item:

Tabela 1 - Feedback

Rótulos de Linha	O feedback recebido dos superiores é útil e construtivo	O feedback fornecido sobre meu desempenho é adequado?	Feedback ajuda na melhoria do meu desempenho?	Avaliação de desempenho são justas e adequadas?	É incentivado o trabalho em equipe na organização
Concordo	5	1	9	5	3
Concordo parcialmente	11	12	6	9	10
Discordo	2	4	4	6	6
Discordo parcialmente	2	3	1		1
Total Geral	20	20	20	20	20

Fonte: Dados primários (set/15)

Em se tratando do feedback recebido dos superiores, a maioria, ou seja, 11 dos 20 entrevistados disseram que concordam parcialmente quanto à utilidade e o fato deste ser construtivo para seu entendimento da tarefa proposta e os resultados obtidos por estes.

Para Lacombe (2005), o feedback ajuda na solução de problemas, e torna-se construtivo para que se evite situações recorrentes. Dos entrevistados, dois apontamentos aparecem com significativa relevância, 4 destes disseram que discordam de que o feedback é adequado, porém 12 dos entrevistados disseram que concordam parcialmente. Segundo Lacombe (2005) o objetivo das avaliações é proporcionar ferramentas para que a alta administração possa tomar decisões, porém, para que as alterações possam ser efetuadas, a retroalimentação deve ser adequada, ou seja, o

repassa das informações, feedback, deve ser adequado, para que as pessoas possam se adequar às posições que ocupam ou serem realocadas.

A tabela aponta também que 9, dos 20 entrevistados, acredita que o feedback fornecido ajuda na melhoria do seu trabalho, 6 destes concordam parcialmente, posto que no gráfico anterior apontou-se que acreditam que o feedback recebido não está adequado, pode-se concluir que destes que concordam parcialmente, possivelmente haja uma porção dos que consideram o feedback inadequado somente em algumas situações.

Para adquirir a confiança dos subordinados, é preciso mantê-los informados, proporcionar feedback tempestivo e preciso, explicar as decisões e as políticas, ser sincero sobre problemas e resistir à tentação de sonegar informações (LACOMBE, 2005, p. 251).

Com relação à avaliação de desempenho, a maioria, 9 dos funcionários respondeu que concordam parcialmente com a avaliação de desempenho aplicada pela empresa, e 6 discordam de que a avaliação de desempenho seja justa e adequada. A avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário e configura o grau em que ele alcança os requisitos de seu trabalho (CHIAVENATO, 2014, p. 210).

Tabela 2 - Padrões de qualidade na empresa

Respostas	A organização está focada em atender os clientes com qualidade	É muito importante para a organização a qualidade dos produtos e serviços?	São mantidos padrões de qualidade nessa organização?	Para a organização as necessidades dos clientes são prioridades
Concordo	6	10	5	8
Concordo parcialmente	9	7	7	7
Discordo	5	2	3	2
Discordo parcialmente		1	5	3
Total Geral	20	20	20	20

Fonte: Dados primários (set/15)

Quando se trata de qualidade, foi perguntado qual a percepção que o funcionário tem da empresa, neste sentido a pergunta foi se a empresa está focada em atender aos clientes com qualidade, e dos respondentes 9 responderam que concordam parcialmente, 6 disseram que concordam, já 5 disseram que discordam que a atenda aos clientes com qualidade

Para os funcionários, foi questionado como eles percebem a importância que a empresa dá ao quesito qualidade dos produtos e serviços, destes 10 concordaram que a empresa considera muito importante manter a qualidade dos produtos e serviços, e 7 destes concordam parcialmente.

Os funcionários da empresa foram questionados se na empresa são mantidos padrões de qualidade. 5 dos respondentes disseram que na empresa são mantidos os padrões de qualidade, já 7, dos entrevistados, disseram que concordam parcialmente, 5 dos respondentes discordaram parcialmente de que a empresa mantém padrões de qualidade.

Os respondentes foram inquiridos se na organização as necessidades dos clientes são prioridades, do total dos entrevistados, 8 destes concorda que sim, para a organização as necessidades dos clientes são prioridade, já 7 concordaram parcialmente. De todos os que responderam, apenas 2 e 3 discordaram ou discordaram parcialmente desta afirmação. Para Hanashiro et al (2008) Cultura orientada para clientes trata-se do conjunto de crenças e valores compartilhados que posiciona o interesse do cliente como uma prioridade, além de uma necessidade de levantar informações sobre o cliente com o objetivo de atendê-lo eficientemente.

Tabela 3 - Tabela satisfação com remuneração e benefícios

Respostas	O plano de benefícios da empresa é claro	Os benefícios da organização são compatíveis com os das outras empresas	Estou satisfeito com meu salário	O salário pago é compatível com o das outras organizações?
Concordo	6	5	1	3
Concordo parcialmente	10	5	8	8
Discordo	3	5	5	7
Discordo parcialmente	1	5	2	2
Total Geral	20	20	16	20

Fonte: Dados primários (set/15)

Com relação ao plano de benefícios da empresa, percebe-se que a maioria dos funcionários conhecem relativamente bem o plano de benefícios da empresa, pois 6 dos entrevistados expressou através das respostas que concorda totalmente de que o plano de benefícios é claro, já 10 destes, disse que concorda parcialmente com a clareza do plano de benefícios oferecido pela empresa. Os benefícios são também necessários para manter os empregados satisfeitos com a organização. Para isso é preciso haver uma boa comunicação sobre as vantagens

de cada benefício (LACOMBE, 2005 p. 151). Quando questionados sobre o plano de benefícios, se era compatível ao de outras empresas, os 20 entrevistados dividiram-se igualmente entre as todas as possíveis respostas.

Para satisfação com o salário, o número mais relevante é onde aparecem os relativamente satisfeitos com seu salário, 8 dos entrevistados, ou seja, os que concordam parcialmente de que o salário está satisfatório, porém 5 dos entrevistados discordaram da afirmação de que estão satisfeitos com seu salário. Para Lacombe (2005) um dos fatores desmotivadores dos funcionários é com relação ao salário, pois quando estes sentem-se injustiçados, não afetando somente a questão material, mas afetando o bem estar psicológico.

Quando tratado sobre a compatibilidade do salário pago pela empresa em relação a outras empresas do mesmo ramo de atividade, a tabela aponta que 8 dos entrevistados concorda parcialmente e 7 discordam desta afirmação. Para se comparar o salário com o de outras empresas, assim como o plano de benefícios, segundo Lacombe (2005), deve-se somar os dois, pois a remuneração é a soma de tudo o que é periodicamente pago aos funcionários, desta forma, podem haver discrepâncias quando avaliados separadamente. Uma das formas é repartir os ganhos entre os que contribuíram para obtê-lo (LACOMBE, 2005 p. 145).

Para Gil (2011) a maneira de organizar a questão salarial, é retroalimentação, ou seja, o feedback fornecido deve colaborar na formação do salário, após a avaliação de desempenho, para assim remunerar de forma adequada.

Tabela 4 - Comunicação e informações

Respostas	São fornecidas informações para um trabalho eficaz	A diretoria incentiva a comunicação entre todos os colaboradores?	A organização compartilha de informações de forma aberta	A diretoria comunica-se com o restante da organização?
Concordo	1	6	5	5
Concordo parcialmente	8	5	6	6
Discordo	5	7	5	7
Discordo parcialmente	6	2	4	2
Total Geral	20	20	20	20

Fonte: Dados primários (set/15)

No quesito de informações recebidas para desenvolvimento de um bom trabalho na organização, 8 respondentes afirmaram que concordam parcialmente, já 6 destes discordaram parcialmente com relação a afirmação de que a organização oferece as informações necessárias. O que remete ao fato de que a maioria dos entrevistados afirmou que necessitaria de mais treinamento vindo por parte da organização. Boa parte dos nossos problemas resulta de comunicações inadequadas, inoportunas e falhas (LACOMBE, 2005, p.239).

Com relação ao incentivo que a direção dá para a comunicação entre a equipe, dos entrevistados, 7 discordaram que esta seja uma prática adotada pela direção, já 6 dos entrevistados disseram que concordam que a organização incentiva a comunicação entre as equipes, assim como outros 5 concordaram parcialmente, o restante, 2 funcionários disseram discordar parcialmente. As organizações não podem existir sem a comunicação. Sem a comunicação os empregados não sabem aquilo que seus colegas estão realizando, a gerência não recebe as informações necessárias, e os supervisores não podem dar as informações necessárias (DAVID; NEWSTROM, 1996, p.5)

Com relação às informações que a organização repassa aos seus funcionários, dos entrevistados 6 dos entrevistados concorda parcialmente que seja aberta, já outros 5 discordam que ela seja transmitida de forma aberta, ou seja, não acreditam que as informações sejam claras e distribuídas de forma clara e igual para todos

Da comunicação da direção para com o restante da organização, 7 dos respondentes afirmaram que não concordam que a direção tenha tal comunicação, já outros 6 disseram que concordam, o que aponta dados bastante próximos, porém, contrários quanto à concordância. Comunicar-se constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente profissionais de recursos humanos [...] (GIL, 2001, p.71).

Tabela 5 - Fatores de Desenvolvimento e Motivacionais

Respostas	O trabalho que exerço na organização é motivador	As lideranças incentivam e apoiam as o desenvolvimento do colaborador?	São oferecidos treinamentos para a boa execução do meu trabalho?	As oportunidades de crescimento dentro da organização são claras para os colaboradores?	A organização entende claramente as vantagens de manter equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?
Concordo	6	3	3	3	6
Concordo parcialmente	2	8	4	5	6
Discordo	7	8	9	11	7
Discordo parcialmente	5	1	4	1	1
Total Geral	20	20	20	20	20

Fonte: Dados primários (set/15)

Perguntados sobre motivação e o trabalho, 7 dos entrevistados discordaram quando afirmou-se que o trabalho desenvolvido por eles era motivador, porém do total de entrevistados, 6 destes concordaram que sim, o trabalho exercido é motivador, outros 5 discordaram apenas parcialmente. Segundo Gil (2011) a motivação é a força que estimula as pessoas a agir, empregados motivados para realizar seu trabalho tendem a proporcionar melhores resultados.

Quando questionados se a organização apoia e incentiva o desenvolvimento, do total de respondentes, 8 discorda, ou seja, não acreditam que a organização incentive e apoie o desenvolvimento do colaborador, outro dado significativo, é de que 8 dos entrevistados concorda parcialmente com a afirmação supracitada.

A tabela demonstra ainda, que 9 dos entrevistados discorda de que a organização ofereça treinamento, outro número também negativo é o de 4 dos entrevistados discordam parcialmente de que a organização ofereça treinamento. O restante dos entrevistados divide-se em 16% dos que concordam parcialmente e 3 dos que concordam. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem produtivas, criativas e inovadoras [...] (CHIAVENATO, 2014, p. 310).

Dos entrevistados, 11 disseram que as oportunidades de crescimento dentro da organização não são claras, apenas 3 deles concordaram que as oportunidades de crescimento na organização são claras.

Das respostas obtidas, quando perguntados se a organização entende a importância de os seus funcionários manterem equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, 7 destes responderam

que discordam, 6 concordam parcialmente, enquanto que 6 percebe que a organização entende tal importância

Tabela 6 - Ritmo de trabalho

Respostas	O trabalho desenvolvido causa estresse na minha vida?	O ritmo de trabalho nesta organização permite-me fazer um bom trabalho?	A quantidade de trabalho que me pedem para fazer é razoável?
Concordo	5	4	8
Concordo parcialmente	6	8	4
Discordo	6	5	6
Discordo parcialmente	3	3	2
Total geral	20	20	20

Fonte: Dados primários (set/15)

Nesta tabela pode-se perceber que 6 dos entrevistados discordam com relação ao ritmo de trabalho proporcionar a realização de um bom trabalho, porém destes, 5 consideram que o ritmo de trabalho na organização possibilita um bom desempenho, e 6 concorda parcialmente que o ritmo da organização possibilite realizar um bom trabalho.

A quantidade de trabalho que é distribuída a cada um na organização é razoável foi afirmado para que os respondentes apontassem as suas impressões, destes 8 concordam parcialmente que sim, a quantidade de trabalho que pedem para fazer é razoável, 6 entrevistados discordam, e o restante divide-se em discordo parcialmente e concordo parcialmente respectivamente. Para que sejam produtivos devem sentir que o trabalho que executam é adequado as suas habilidades, que são tratados como pessoas (GIL, 2011, p. 46).

Tabela 7 - Lideranças

Respostas	As lideranças tratam todos os colaboradores de forma justa	Respeito meu gerente como profissional competente	Respeito as lideranças desta organização	As políticas da organização para promoção e avanço são sempre justas?	Na organização não existe favoritismo para aumentos salariais e/ou promoções?	Todos os trabalhadores são bem tratados nesta organização?
Concordo	4	2	3	2	1	2
Concordo parcialmente	6	5	4	4	6	4
Discordo	9	9	10	9	12	9
Discordo parcialmente	1	4	2	1	2	1
Total geral	20	20	20	20	20	20

Fonte: Dados primários (set/15)

Neste gráfico, a pergunta realizada foi se o funcionário acredita que os colaboradores são tratados de forma justa pelas lideranças. Dos entrevistados 9 acredita que não, portanto discorda, 4 concorda totalmente, e os que concordam parcialmente são 6, que discordam parcialmente apenas 1 dos entrevistados.

Com relação ao respeito que os funcionários têm ao gerente, 4 dos entrevistados concordaram que respeitam seu gerente como profissional competente, ao ponto que 6 concordam parcialmente e 9 discordam totalmente. Os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é que a forma de direção baseada em prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados (GIL, 2011, p. 220)

Perguntados se os entrevistados respeitavam as lideranças da organização, 4 responderam que concordaram parcialmente, 3 concordaram totalmente, do total, 10 discordaram totalmente.

Com relação às políticas de promoção e avanços na organização, 9 dos respondentes não concordam que sejam justas, enquanto que somente 2 acham que sejam justas. Do total dos respondentes, 2 discordam parcialmente, e 1 concordam parcialmente.

Na tabela acima foi colocado a questão de que na organização não existe favoritismo para aumento de salário ou promoções, sendo que dos entrevistados 12 discorda da afirmação, apenas 1 concorda que não existe favoritismo na hora de proporcionar aumento de salário ou promover um funcionário. Para Gil (2011) a remuneração por competências tem papel importante

na organização, o cargo que ocupa e o tempo de serviço tem papéis secundários. Os salários são diretamente vinculados a uma certificação, os aumentos de salários por sua vez, não devem estar relacionados às promoções.

Com relação ao fato dos trabalhadores serem bem tratados na organização, 9 discorda de que todos são bem tratados na organização, 1 trabalhador discorda parcialmente e 2 concordam que realmente os trabalhadores são bem tratados, e apenas 1 concordam parcialmente. Não se pode esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal (GIL, 2011 p. 46)

Tabela 8 - Lideranças e habilidades

Respostas	As lideranças demonstram habilidades de liderança?	Na organização as lideranças sabem o que estão fazendo?	Estou satisfeito com meu gerente?
Concordo	6	6	5
Concordo parcialmente	5	6	7
Discordo	8	5	5
Discordo parcialmente	1	3	3
Total Geral	20	20	20

Fonte: Dados primários (set/15)

Os entrevistados foram inquiridos sobre a habilidade de liderança de seus líderes, e desta forma a pergunta foi se estes demonstravam tais habilidades, assim 8 respondeu que discorda totalmente, 6 concorda que seus líderes demonstram habilidades de liderança.

Para Gil (2011) um líder orientado para o empregado enfatiza as relações humanas de seu trabalho, entendendo que todos os empregados são importantes e está atento às necessidades individuais, enquanto que um líder orientado à tende a ver os empregados como instrumentos para alcançar os objetivos da empresa.

Quando perguntados se as lideranças sabem o que estão fazendo, 3 discordam totalmente, 6 concorda totalmente, 6 concorda parcialmente que as lideranças sabem o que estão fazendo. O conhecimento do assunto é fundamental. Sem ele o líder não poderá dispor de segurança. (GIL, 2011, p. 231)

Quando a pergunta foi se os funcionários estavam satisfeitos com seu gerente, entre concordar totalmente e discordar totalmente, existe uma pequena diferença, percebe-se que 5 discordam totalmente, e 5 concordam totalmente, já 7 concordam parcialmente e 3 discordam

parcialmente. Todo o programa de administração por objetivos e de avaliações regulares dos gerentes pelos subordinados, que devem ser analisadas pelos superiores dos gerentes (VROOM, 2003, p. 217).

Tabela - A importância da interatividade com a organização

Respostas	A organização respeita os colaboradores?	Para a diretoria, a satisfação dos colaboradores no trabalho é uma prioridade?	As lideranças escutam o que eu falo?	Posso ter opinião contrária as lideranças sem medos	Sinto-me confortável em compartilhar minhas opiniões dentro da organização.	Meu gestor é interessado em ouvir as opiniões e ideias dos colaboradores.
Concordo	4	5	4	5	7	6
Concordo parcialmente	3	3	5	7	3	4
Discordo	9	8	5	6	7	9
Discordo parcialmente	4	4	4	2	3	1
Total Geral	20	20	18	20	20	20

Quando perguntados se a organização respeita seus funcionários, 9 discordam, e os que concordam que a organização respeita seus funcionários, aparecem 4 das respostas, assim como os que concordam parcialmente, os que discordam parcialmente aparecem em 3 das respostas. Um fator determinante para Gil (2011) é aprender a gerenciar como as pessoas da organização se sentem, pois de nada adianta a empresa acreditar ou ter certeza de que o que ela oferece aos seus funcionários é superior às outras empresas, não consegue identificar este dado, e posteriormente, gerenciá-lo.

Dos entrevistados 8 discordam quando a pergunta é se a direção acredita que a satisfação dos colaboradores no trabalho é prioridade, 5 destes concordam, 4 discordam parcialmente, e 3 concordam parcialmente. Segundo Vroom, (2003), o salário pode não ser o fator de satisfação plena na empresa, mas se ao chegarem na empresa concordam com seus objetivos, sentem-se parte da organização, e que seus superiores importam-se verdadeiramente com seu bem estar, estes

Com relação a serem ouvidos, os respondentes dividiram-se em 5 dos que discordam e 5 dos que concordam parcialmente, já os que concordam que as lideranças ouvem quando estes

expressam as suas opiniões aparecem em 4 dos respondentes. Escutar significa estar atento para ouvir. Dispor-se a ouvir o máximo com a maior fidedignidade possível. (GIL, 2011, p. 80).

Quando se trata de dar a opinião na empresa, foi perguntado se poderiam, dar a sua opinião sem medos, os entrevistados, 7 apontaram que discordam, empatando com os que concordam, 7 Os que concordam somaram parcialmente foram 3 e os que discordam parcialmente também 3.

Quando a pergunta foi se o gestor se mostrava interessado em ouvir a opinião e as ideias dos colaboradores, 9 deles discordaram totalmente e 6 concordaram totalmente.

Tabela 9 - Os colegas de trabalho se preocupam uns com os outros

Respostas	Contagem de Os colegas de trabalho preocupam-se uns com os outros
Concordo parcialmente	6
Discordo	11
Discordo parcialmente	3
Total Geral	20

Fonte: Dados primários (set/15)

Na empresa, a opinião dos respondentes, 11 disseram que os colegas não se importam uns com os outros, 6 disseram que concordam parcialmente com a afirmação de que os colegas se importam uns com os outros, e 3 disseram discordar parcialmente com esta afirmação. Quando os membros sabem dos seus objetivos, contribuem responsável e entusiasticamente para a tarefa e se dão apoio mútuo, eles estão demonstrando trabalho em equipe (DAVID e NEWSTROM, 1996, p. 76)

Tabela 10 - Satisfação com o trabalho e a organização

Respostas	Estou satisfeito com meu trabalho	Estou altamente comprometido com esta organização.	Eu recomendaria esta organização para amigos e familiares	Tenho orgulho em dizer que trabalho nesta organização	Sempre estou à procura de um emprego fora da organização
Concordo	8	9	7	8	5
Concordo parcialmente	3	3	5	5	13
Discordo	5	5	6	5	2
Discordo parcialmente	3	3	2	2	0
Total Geral	19	20	20	20	20

Fonte: Dados primários (set/15)

Dos colaboradores entrevistados, 8 deles responderam que estão satisfeitos com seu trabalho, 5 respondeu que discorda, quando perguntados da satisfação com seu trabalho. O restante, 6 trabalhadores dividiram-se em concordam parcialmente e discordam parcialmente.

Quando perguntados se estão comprometidos com a organização, 9 dos entrevistados disseram que concordam que estão altamente comprometidos com a organização, e 5 disseram discordar de que estão altamente comprometidos com a organização, os outros funcionários dividiram-se em 3 para cada uma das opções de concordo parcialmente e discordo parcialmente. Para Vroom (2003), a questão do comprometimento está muito ligada à importância que se dá à função que desempenha, e assim a possibilidade de promoção acaba tornando-se fator decisivo para o comprometimento, pois quando o indivíduo sente-se importante para a empresa, compromete-se mais com ela.

Dos entrevistados 7 recomendaria a organização para amigos e familiares trabalharem, da mesma forma, os que não recomendariam representam 6, os que tem alguma restrição ou concordam apenas parcialmente somam 5 e 2 apenas, discordam parcialmente.

Ainda na tabela, 8, do total funcionários afirmaram dizer que tem orgulho de trabalhar organização, já 5 disseram discordar, 5 disseram concordar parcialmente, e apenas 2 disseram discordar. Os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos; são os que “vestem a camisa”: os verdadeiros parceiros da empresa (GIL, 2011 p.44)

Quando perguntados se estão procurando emprego em outras organizações, 13 destes concordaram parcialmente, ou seja, não estão procurando emprego em outras empresas, porém surgindo oportunidades, não hesitariam em deixar a empresa. 5 dos respondentes disseram que sim, estão procurando empregos em outras empresas, e 2 não responderam. Será necessário criar condições

para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para o seu desenvolvimento profissional e pessoal (GIL, 2011, p. 46)

As tabelas a seguir, utilizam-se da estatística bivariada, para comparar entre os funcionários, por tempo de trabalho e seu nível de satisfação.

Tabela 11 - Satisfação com o salário

Estou satisfeito com meu salário					
Respostas	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo parcialmente	Total geral
Até 6 meses	0	2	2	0	4
De 1 ano a 2 anos	1	3	0	1	5
De 2 a 3 anos	0	1	2	0	3
Mais de 3 anos	0	2	1	1	4
Total geral	1	8	5	2	16

Fonte: Dados primários (set/2015)

A tabela acima teve por objetivo cruzar os dados para uma melhor observação das impressões e dos sentimentos dos colaboradores. O objetivo principal foi analisar as diferenças entre tempo de empresa e grau de satisfação dos funcionários. Pode-se observar que os funcionários que estão na empresa há menos tempo são os que se encontram mais satisfeitos com o salário atual, bem como os que estão na empresa entre 2 e 3 anos.

O fator salarial para os funcionários que estão na empresa a menos tempo, representa o fato de que ainda não estão integradas à cultura da organização, pois segundo Gil (2012) a motivação é impulsionada por uma necessidade, assim como sentir sede, enquanto o indivíduo sentir sede, será movido por essa necessidade, após ter a necessidade satisfeita, ela perde força, e outras necessidades serão principais, neste caso, o salário é a necessidade a priori.

Tabela 12 - Salário x função

Meu salário está justo com a função que desempenho					
Respostas	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo parcialmente	Total Geral
Até 6 meses	0	1	3	0	4
De 1 ano a 2 anos	1	2	2	2	7
De 2 a 3 anos	0	1	2	1	4
Mais de 3 anos	1	1	0	3	5
Total Geral	2	5	7	6	20

Fonte: Dados primários (set/2015)

Ainda, em se tratando de salários, quando perguntados se acreditam que seu salário está justo com a função que desempenham, aparece expressivamente a faixa de tempo de até 6 (seis) meses de permanência na empresa com 3 de insatisfação, de 5 funcionários que estão na empresa a mais de 3 anos, 3 destes discordaram parcialmente que consideram o seu salário justo com a função que desempenham. Salário não é fator motivacional, segundo Gil (2011) os indivíduos são movidos pelas necessidades, e os motivos tendem a perder força, fazendo com que outras necessidades tomem o lugar daquela anterior, portanto com relação ao salário, em tempo, acaba sendo secundário e dificilmente suprida.

Tabela 13 - Orgulho de trabalhar na empresa

Tenho orgulho em dizer que trabalho nesta organização					
Tempo de empresa	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo parcialmente	Total geral
Até 6 meses	1	0	3	0	4
De 1 ano a 2 anos	4	0	2	1	7
De 2 a 3 anos	1	2	0	1	4
Mais de 3 anos	2	3	0	0	5
Total geral	8	5	5	2	20

Fonte: Dados primários (set/15)

O que a empresa representa para seus funcionários, como símbolo de status social, ou como referência para um bom Curriculum profissional, está representado na pergunta que aponta se este tem orgulho em dizer que trabalha na organização. Desta forma aparece na tabela acima como maior insatisfação neste quesito os funcionários com menos tempo de empresa, ou seja, com até 6 (seis) meses, onde mostra que 3 destes discorda. Os que concordam, ou concordam parcialmente estão na faixa de maior tempo na empresa, ou seja: mais de 3 (três) anos

Tabela 14 - Tempo de empresa x satisfação com meu trabalho

Estou satisfeito com meu trabalho					
Tempo de empresa	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo parcialmente	Total geral
Até 6 meses	1	0	3	0	4
De 1 ano a 2 anos	4	1	2	0	7
De 2 a 3 anos	1	2	0	0	3
Mais de 3 anos	2	0	0	3	5
Total geral	8	3	5	3	19

Fonte: Dados primários (Set/2015)

Com relação ao trabalho num aspecto geral, foi perguntado se estes estavam satisfeitos com seu trabalho. Outro dado que se repete com relação à insatisfação está na faixa dos funcionários com menos tempo na empresa, 3 discordam. Os que discordam parcialmente também aparecem na faixa dos que estão a mais tempo na empresa, a mais de 3 anos. Os que concordam totalmente, estão satisfeitos com seu trabalho estão na faixa de tempo de 1 a 2 anos na empresa.

Para Vroom (2003, p.20) os sentimentos de satisfação ou insatisfação surgem quando os indivíduos comparam seu *input* – habilidades profissionais, educação, esforço e desempenho – com o *output* – o conjunto de recompensas intrínsecas e extrínsecas recebido.

Tabela 15 - tempo de empresa x satisfação com o

Estou satisfeito com meu gerente?					
Tempo de empresa	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo parcialmente	Total Geral
Até 6 meses	1	0	3	0	4
De 1 ano a 2 anos	2	2	2	1	7
De 2 a 3 anos	1	3	0	0	4
Mais de 3 anos	1	2	0	2	5
Total Geral	5	7	5	3	20

Fonte: Dados primários (set/2015)

O gerente, ou líder do setor de produção é o agente da empresa que está em contato mais direto com o setor de produção. Desta forma, medir a satisfação com seu líder torna-se importante para que a empresa realize os ajustes necessários para que se obtenha o retorno desejado de produção, pois assim como todo o mapa que compõe a empresa, como uma estrutura física adequada, a estrutura dos relacionamentos profissionais também, sendo o líder o espelho dos liderados. A tabela acima aponta insatisfação com o gerente por parte dos que estão na empresa a até 6 (seis) meses, pois do total de 4 entrevistados que estão na empresa nesta faixa de tempo, 3 destes não concordaram com a afirmação: Estou satisfeito com meu gerente, o que pode representar que a estrutura do relacionamento ainda não está fundamentada. Os que concordam ou concordam parcialmente concentra-se na faixa de tempo de 2 (dois) a 3 (três) anos de tempo na empresa, fator que mostra ponderação, pois a estrutura do relacionamento foi estabelecida e possivelmente hajam alguns ajustes a serem feitos.

Segundo Bitencourt et al (2012, p.209), no contexto do trabalho podem ser identificados aspectos de cultura, ao líder cabe a função de ator – na perspectiva de um papel atuante, que intermedia os objetivos imaginários dos subordinados e os significados implícitos a filosofia da organização.

Tabela 16 - O que te desmotiva

O que te desmotiva								
Tempo de empresa	Ambiente de trabalho ruim	Falta de autonomia	Falta de reconhecimento	Falta de treinamento	Impossibilidade de crescimento pessoal	Instalações inadequadas	Relação com a chefia	Total geral
Até 6 meses	1	0	0	1	2	0	0	4
De 1 ano a 2 anos	1	0	2	3	0	0	1	7
De 2 a 3 anos			1	1	0	1	1	4
Mais de 3 anos	1	2	0	1	0	0	1	5
Total geral	3	2	3	6	2	1	3	20

Fonte: Dados primários (Set/2015)

Os fatores motivacionais foram abordados de forma sucinta nesta pesquisa, porém as perguntas foram específicas apontando as possibilidades de desmotivação anteriormente, posteriormente abordando as possibilidades de motivação.

Destes, dois dados foram bastante esclarecedores, pois para os que estão na empresa a menos tempo, até 6(seis) meses, o que desmotiva é a impossibilidade de crescimento pessoal, com 2 das respostas, ainda dentre desta faixa de tempo de empresa, 1 dos respondentes acredita que o que o desmotiva é a falta de treinamento, e 1 afirma que é o ambiente de trabalho ruim. Já para os que estão na empresa a mais tempo, a mais de 3 (três) anos, é a falta de autonomia o fator que mais desmotiva os funcionários aparecendo com 2 das respostas.

Para Gil (2011, p.44), o empowerment, refere-se à redução da dependência do funcionário em relação aos seus superiores e é reconhecidamente eficaz para conferir qualidade ao trabalho, dota o empregado da habilidade e autoridade de tomar decisões na sua área de trabalho, o que torna difícil de administrar, pois trata-se de poder.

Tabela 17 - O que te motiva

Que te motiva					
Rótulos de linha	Benefícios	Chances de progresso	Salário	Trabalho que realizo	Total geral
Até 6 meses			4		4
De 1 ano a 2 anos	2		4	1	7
De 2 a 3 anos		1	2	1	4
Mais de 3 anos	2	1	2		5
Total geral	4	2	12	2	20

Fonte: Dados primários (set/2015)

Nesta tabela, o que aparece de forma bastante expressiva é o fator motivacional aos que estão na empresa até 6 (seis) meses, pois todos os funcionários que estão na empresa dentro deste período de tempo apontaram que o salário é o fator que os motiva estar na empresa. Os que estão na empresa a mais tempo, a mais de 3(três) anos apontaram que os benefícios são fatores motivacionais, o salário aparece com o mesmo grau de importância, ou seja: 2 para cada um dos quesitos citados por estes. De forma geral, o salário é o fator que faz com que permaneçam na empresa.

Através desta pesquisa constatou-se que existem alguns aspectos que devem passar a fazer parte do planejamento da organização. Estes aspectos estão relacionados à gestão de pessoas, pois são de grande relevância para que a organização atinja os resultados desejados. A empresa não tem deficiências em termos de estrutura, mas em termos de satisfação dos funcionários, e alinhamento da equipe aparecem problemas que podem estar atrasando a produção. Desta forma, considerar o aumento da produção pode tornar-se um risco de não se conseguir cumprir com os prazos de entrega aos clientes, assim como já vem acontecendo. Outra grande questão é que falta clareza no repasse das tarefas e no acompanhamento dos líderes, o que pode estar gerando perdas no padrão de qualidade que a empresa almeja, trazendo prejuízos através do retrabalho.

4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.

Para sugestões e recomendações serão utilizadas as sugestões dadas pelos próprios colaboradores, acrescentadas a estas, as sugestões técnicas para a solução dos problemas apresentados por estes:

1. Falta de planejamento: Necessidade de implantar na empresa organograma de trabalho, e estabelecimento de metas.
2. Respeito com os colegas: Reuniões para estabelecer padrão profissional nos relacionamentos.
3. Motivar mais, incentivar mais, reconhecimento, melhorar o relacionamento melhorar o desenvolvimento de equipes: Organizar os processos definindo funções, estabelecer metas, organizar tabelas de cargos e salários baseadas na CBO (Classificação Brasileira de Ocupações), estabelecendo também o plano de carreira, fornecendo, ou subsidiando treinamentos internos externos para que os objetivos profissionais dos funcionários sejam atingidos dentro da empresa.
4. Cobrar mais trabalho dos funcionários e reconhecer quem trabalha: Aplica-se a sugestão supracitada, com o objetivo de reter talentos.
5. Melhoria salarial, parar 1 hora de descanso para cada 5 horas trabalhadas, pagamento de horas extras: Aplicam-se as sugestões de organograma de funções e trabalho, baseado na sugestão de melhorar o planejamento da empresa, pois as perdas de tempo que ocorrem dentro de período de trabalho acarretam horas extras para se trabalhar após o horário de trabalho, para cumprimento dos compromissos.
6. Maior comprometimento dos funcionários: quando se trata de maior comprometimento da equipe a sugestão é fazer-se cumprir a lei, ou como forma de incentivo à diminuição do absenteísmo estabelecer o uso de cesta básica, como recompensa para os funcionários que se mantiveram sem faltas ao final de um mês.
7. Mais respeito do patrão com os empregados: Aplicação de treinamento e desenvolvimento para as lideranças.
8. O chefe precisa ter mais pulso firme: Aplica-se a sugestão supracitada.

9. Precisa mais organização, planejamento, coleguismo e conviver como uma família: A empresa precisa estabelecer a convivência harmoniosa na empresa, incentivar relacionamento em grupos, como promover encontros fora do ambiente da empresa, realizar comemorações como o de metas alcançadas, incentivar que se crie calendário de aniversariantes do mês, integrando os funcionários, suas famílias e a empresa.
10. Precisaria de um lugar tranquilo “pra” trabalhar: As contingências e imprevistos que ocorrem na produção de uma empresa necessitam ser administradas de forma categórica, porém com cautela pelas lideranças. O cuidado ao fornecer feedback ao funcionário deve ser observado, para que não os desmotive, e as críticas, ou ajustes necessários quando tratar-se de um funcionário específico devem ser fornecidas de forma particular, tomando o cuidado de não expor este funcionário à uma situação que torne desconfortável a sua convivência com os demais, e a partir disso o clima entre líder e liderado seja de confiança e respeito.
11. As lideranças terem mais respeito com os funcionários: Aplicam-se as sugestões supracitadas.
12. Mais respeito do patrão com os empregados: Aplicam-se as sugestões supracitadas.
13. Motivar mais, incentivar mais, reconhecimento, melhorar o relacionamento melhorar o desenvolvimento de equipes: Aplicam-se as sugestões citadas anteriormente.
14. Maior comprometimento dos funcionários: Aplicação da Melhoria Contínua, e todas as ferramentas, como o 5W2H, os 5S's, Sistema Kanban, e demais ferramentas da administração para que se estabeleça o profissionalismo dentro da organização, para que o funcionário perceba que a empresa oferece suporte para suas aspirações profissionais, procedendo esta, de maneira profissional com seus funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado, constatou-se que a empresa possui sérias modificações a fazer no que tange ao relacionamento com os funcionários, sendo que do total da equipe de trabalhadores da empresa, que soma somente 36 funcionários, apenas 20 responderam ao questionário, pois informaram verbalmente que não responderiam por receio de serem identificados como respondentes da pesquisa, por esta abordar temas como satisfação, e muitos deles estariam insatisfeitos e teriam medo de retaliações, ao indicarem tal insatisfação. Dos resultados estatísticos obtidos, nota-se que tal insatisfação procede. A pesquisa foi aplicada numa sexta-feira à tarde, na qual muitos funcionários costumam faltar ao trabalho deliberadamente, ou simplesmente sair mais cedo por motivos pessoais, o que mostra que estes não seguem regras de dias e horas que devem ser trabalhadas, segundo a CLT, regime pelo qual estes são contratados.

A empresa encontra bastante dificuldade em manter tais regras ativas, pois a cultura que se instaurou na empresa é tal facilidade. Sendo assim o gestor da empresa também encontra-se insatisfeito com o rendimento de seus funcionários, pois além destes saírem quando desejam, antes do final do expediente, ou mesmo pelo absenteísmo recorrente que ocorre na empresa, muitos deles gastam vários minutos entre uma tarefa e outra, pois as lideranças dos setores não têm conseguido manter a autoridade necessária para ordenar a equipe. A estrutura da empresa facilita tal prática, pois possui uma estrutura de espaço maior do que o necessário e a disposição do maquinário, o layout da produção é pouco prático, pois se encontra desorganizado, com grandes distancias entre ferramental e máquinas.

Quando a pesquisa abordou quais seriam as sugestões que os funcionários dariam para a melhoria dos processos de produção e para o clima organizacional melhorar, muitas respostas relacionavam o fator motivacional, o que sugere um sintoma pelo qual não respeitam horários de trabalho. Alguns funcionários sugeriram que se deveria ter mais respeito com os funcionários por parte das lideranças, o que sugere a necessidade de treinamento para ambos, funcionários e

lideranças. Outra sugestão considerável dada pelos próprios colaboradores se trata de que os funcionários gostariam de um lugar mais tranquilo para trabalhar.

Como considerações finais, pode-se dizer que a empresa passa por sérios problemas de relacionamento e assim ambos, organização e funcionários caminham para lados opostos, quando deveriam somar esforços para o crescimento e desenvolvimento de ambos.

REFERÊNCIAS

ARRUDA Mônica Ferraz de. **Cultura organizacional e inovação**: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2278>>. Acesso em 17 ago.15.

BISPO, Carlos A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v.16, n.2, p.258-273, Maio/Ago.2006.

BITTENCORT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas**. Novas práticas, conceitos tradicionais. 2 ed. Porto Alegre. Bookman.2010.

BORGES, Renata Simões Guimarães; MARQUES, Antônio. Luiz. **Gestão da Mudança**: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. Faces Revista de Administração (Belo Horizonte. Impresso), v. 10, p. 95-113, 2011

CAMERON, K.S.; QUINN, R. **Diagnosing and changing** organizational culture. Prentice Hall 1999.

CARTWRIGHT, J, AddisonWesley, **Measuring Organizational Culture**. Prentice Hall, 1999

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro. FGV, 2006.

CHIAVENATO(1), Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 7ª Edição. Manole. São Paulo. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro. Campus, 2001

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo, SP. Atlas, 2002.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração nos nossos tempos**. Ed. Manole, Rio de Janeiro. 2005

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

CHIAVENATTO (2), Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: Como incrementar talentos na empresa. Ed. Manole, 7 ed. São Paulo. 2009.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**, 10ª ed. Bookman, 2011.

COSTA, Silvia Generali da. **Comportamento Organizacional - Cultura e Casos Brasileiros**. LTC. 2014.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional**: conceitos e interações. Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.10, n. 18, maio/agosto 1998.

CYRINO, Rafaela. Trabalho, **temporalidade e representações sociais de gênero**: uma análise da articulação entre trabalho doméstico e assalariado. Sociologias, Porto Alegre, n. 21, June 2009.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992-1996. 2 v. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios) ISBN 8522101051 (v.1).

DAVIS, Keith; NEWSTRON John W. **Comportamento humano no trabalho**. Uma abordagem organizacional. São Paulo. Pioneira. 1996.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudança. Atlas, 2013.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

EL-KOUBA, A.; ROGLIO, K. D.; DEL CORSO, J. M.; SILVA, W. V.. **Programas de desenvolvimento Comportamental**: influências sobre os Objetivos estratégicos. **Revista Administração Estratégica**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 293-308, 2009.

FONSECA, J. A. **Comprometimento Organizacional**: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG, Belo Horizonte, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. Enforque nos profissionais. São Paulo. Atlas. 2001

HANASHIRO, Darcy, Mitiko Mori et al. **Gestão do fator humano**. Uma visão baseada em stakeholders.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**, 10ª Edição. AMGH, 2008.

JULIE, Lisiane. **Clima organizacional**: A influência na motivação dos funcionários. <[Http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/clima-organizacional-a-influencia-na-motivacao-dos-funcionarios/55880/](http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/clima-organizacional-a-influencia-na-motivacao-dos-funcionarios/55880/)> . Acesso em: outubro. 2015

KATZENBACH, Jon R. **Desempenho máximo**. São Paulo: Negócio Editora, 2002

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Ed. Intersaberes. Curitiba. 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**. Princípios e tendências. São Paulo. Saraiva. 2005

- LAKATOS, Maria Eva, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**, 7ª edição. Atlas. São Paulo 2010.
- LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. Atlas, 2012.
- LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. Ed. Atlas, São Paulo, 2007.
- LUECKE, R. **Managing change and transition** (Boston, MA: Harvard Business School Press). 2003
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2009.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. Atlas. São Paulo. 2007.
- MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K.C.; SOUSA, M. R. **Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional**. Revista POT. v.4 n.1 2004.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Resenha de "cultura organizacional e liderança: de Edgar Schein**. RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 50, núm. 2, abril-junho. p. 248-249. São Paulo. 2010.
- MATTAR, L. M; FERRAZ, F. T. **Comprometimento e clima organizacional: relação entre a satisfação do empregado e seu comprometimento**. Niterói: II CNEG - Congresso Nacional de Excelência e Gestão. LATEC-UFF. Anais. Rio de Janeiro. 2004.
- MOTTA Fernando C. Prestes e VASCONCELO Isabella F. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo. Pioneira. 2006.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro. Campus.1995;
- PUNTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. **Clima organizacional: uma Análise de sua definição e de seus componentes**. Revista O&S - v.13 - n.38 - Julho/Setembro, 2006.
- QUINTELLA, H. L. M. M.. **Gestão da Mudança**. 1. ed.: Suma econômica, v.1. 88p. Rio de Janeiro. 1998.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9ª Edição. Pearson. São Paulo. 2002
- ROBBINS, Stephens; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional**. [Tradução: Rita de Cassia Gomes], 14Ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2010
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas. São Paulo. 2009.

SILVA, L. M. T.; KISHORE, A.; GLUFKE, G. R.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F.. **Cultura Organizacional e Liderança: Uma Relação Possível?** XXXIII congresso da ANPAD. São Paulo.2009.

SMIRCICH, Linda. **Concepts of Culture and Organizational Analysis**. Administrative Science Quarterly, pp. 339-358 Vol. 28, No. 3, Organizacional Culture Sep. 1983.

SOUZA, Carla Patrícia Silva. **Cultura e clima organizacional: Compreendendo a essência das organizações**. Intersaberes. Curitiba. 2014.

TAVARES, Fernanda Pereira. **A cultura organizacional como instrumento de poder**. Caderno de pesquisas em administração, V. 1, nº 3, 2º sem. 1996. São Paulo, Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art03.pdf>. > acesso em: Out. 2015.

THÉVENET, Maurice. **A cultura da empresa hoje em dia**. *Revista de Administração*. V. 26 n. 2, p. 32-39, abril/junho. São Paulo. 1991.

WARMLING, Ana Claudia Dalponte. **A importância do clima organizacional para a melhoria da produção e da qualidade dos produtos em uma indústria no ramo de confecções**. Criciúma. 2010. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/00004429.pdf>>. Acesso em: outubro. 2015.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2 ed. p. 13-28. FGV. Rio de Janeiro: 2006.

VROOM, Victor Harold. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este questionário tem por finalidade avaliar a sua percepção sobre o Clima Organizacional nesta empresa. Ele faz parte do meu Trabalho de Conclusão do curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo.

Agradeço sua participação e informo que ela é voluntária e, considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome em nenhuma folha.

Lidiane da Luz Rossoni

129581

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Leia com atenção as perguntas e marque um X para cada resposta. Caso a pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, deixe a resposta em branco.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1) **Gênero:** Masculino () Feminino ()

2) Faixa etária: 18 à 23 () 24 à 29 () 30 à 35 () 36 à 40 ()
Mais de 40 ()

3) Escolaridade:

() E. F. Incompleto Ano: _____

() E. F. Completo

() E. M. Incompleto Ano: _____

() E. M. Completo

() E. S. Incompleto Ano: _____ Curso: _____

() E. S. Completo Curso: _____

() Pós Graduação Curso: _____

4) Setor: _____

Cargo: _____

5) Tempo de empresa:

() Até 6 meses

() Entre 6 meses e 1 ano

() De 1 a 2 anos

() De 2 a 3 anos

() Mais de 3 anos

FATORES EXTRATRABALHO

6) NECESSIDADES BÁSICAS

Minha maior preocupação é com:

- Alimentação
- Segurança
- Saúde
- Aceitação Social
- Realização pessoal

7) SAÚDE

Considerando sua condição atual de saúde, como você avalia:

Seu estado físico:

- Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo

Seu estado mental:

- Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo

Seu estado emocional:

- Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo

8) SITUAÇÃO FINANCEIRA

Assinale qual o seu grau de satisfação com sua situação financeira em relação às questões abaixo, baseando-se em uma escala que varia de 1 a 10, sendo 1 nenhuma satisfação e 10 muita satisfação:

Moradia

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Carro/transporte

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Padrão de vida

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Situação financeira

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Patrimônio

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alimentação

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Educação

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9) CONVIVÊNCIA FAMILIAR

O relacionamento com meu cônjuge é:

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo

O relacionamento com meus filhos é:

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo

Você dá atenção suficiente para sua família?

Sim Mais ou menos Não

Como você avalia:

Seu nível social:

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo

Seu convívio social:

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo

Seu nível cultural:

Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo

10) FÉRIAS E LAZER

Estou satisfeito com as minhas últimas férias

Sim Mais ou menos Não

Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas

Sim Mais ou menos Não

FATORES INTERNOS DA EMPRESA

11) FEEDBACK – Respostas - Retro informação

O feedback recebido das lideranças é útil e construtivo?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

O feedback fornecido sobre meu desempenho é adequado?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

O feedback ajuda na melhoria do meu desempenho?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

As avaliações de desempenho dos funcionários são justas e adequadas?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

As lideranças sabem reconhecer um bom trabalho?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

12) TRABALHO EM EQUIPE

É incentivado o trabalho em equipe dentro da organização?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

O trabalho em equipe é praticado na organização?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

13) QUALIDADE E CLIENTE

A organização está focada em atender os clientes com qualidade?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

É muito importante para a organização a qualidade dos produtos e serviços?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

São mantidos padrões de qualidade nessa organização?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

Para a organização as necessidades do cliente são prioridade?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

A organização está em constante melhoria, procurando melhorar produtos e serviços?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

14) REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

O plano de benefícios da empresa é claro?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

Estou satisfeito com os benefícios oferecidos?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

Os benefícios da organização estão compatíveis com os de outras empresas?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

Estou satisfeito com o meu salário?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

O salário pago é compatível com outras organizações?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

Meu salário está justo de acordo com a função que desempenho?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

15) LOCAL DE TRABALHO E RECURSOS

São fornecidos os recursos necessários para desenvolvimento do meu trabalho?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

São fornecidas todas as informações para desenvolvimento de um trabalho bem feito e eficaz?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

A organização oferece um ambiente de trabalho seguro?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

As condições ambientais do meu local de trabalho são satisfatórias?

Temperatura Sim Não

Espaço Sim Não

Mobiliário Sim Não

Higiene Sim Não

Instalações sanitárias Sim Não

16) COMUNICAÇÃO

A organização compartilha as informações e conhecimentos de forma aberta?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

A diretoria comunica-se com o restante da organização?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

A organização incentiva a comunicação entre todos os colaboradores?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

17) OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO

O trabalho que exerço na organização é motivador, desafiador e gratificante?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

As lideranças incentivam e apoiam o desenvolvimento do colaborador?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

São oferecidos treinamentos para boa execução do meu trabalho?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

As oportunidades de crescimento dentro da organização são claras para os colaboradores?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

18) VIDA PROFISSIONAL X PESSOAL

A organização entende claramente as vantagens em manter equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

O trabalho exercido causa estresse na minha vida?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

O ritmo do trabalho nesta organização permite-me fazer um bom trabalho?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

A quantidade de trabalho que me pedem para fazer é razoável?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

19) JUSTIÇA

As lideranças tratam todos os colaboradores de forma justa?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

Todos os colaboradores são bem tratados nessa organização?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

Na organização não existe favoritismo para aumentos salariais e/ou promoções?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

As políticas da organização para a promoção e avanço são sempre justos?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

20) RESPEITO

Respeito as lideranças desta organização?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

Respeito meu gerente como um profissional competente?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

As lideranças demonstram habilidades de liderança?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

Na organização as lideranças sabem o que estão fazendo?

)Concordo)Concordo parcialmente)Discordo parcialmente)Discordo

Estou satisfeito com meu gerente?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

As lideranças escutam o que eu falo?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

A organização respeita os seus colaboradores?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

Para a diretoria a satisfação dos colaboradores no trabalho é uma prioridade?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

Os colegas de trabalho preocupam-se uns com os outros?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

21) DIVERSIDADE

Posso ter opinião contrária a das lideranças, sem medo?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

Sinto-me confortável em compartilhar minhas opiniões dentro da organização?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

Meu gestor é interessado em ouvir as opiniões e ideias dos colaboradores?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

22) SATISFAÇÃO

Estou satisfeito com o meu trabalho?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

Estou altamente comprometido com esta organização?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

Eu recomendaria esta organização para amigos e familiares?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

Tenho orgulho em dizer que trabalho nessa organização?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

Sempre estou a procura de um emprego fora desta organização?

Concordo Concordo parcialmente Discordo parcialmente Discordo

23) FATORES MOTIVACIONAIS/FATORES DESMOTIVADORES

Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.

Coloque o número 1 no fator que gera mais insatisfação, o número 2 no segundo maior fator de insatisfação e o número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.

Falta de reconhecimento

Falta de segurança no emprego

Impossibilidade de crescimento profissional

Falta de autonomia

Ambiente de trabalho ruim

O trabalho que realizo

Relacionamento com a chefia

Falta de treinamento

Sobrecarga de trabalho

Instalações inadequadas (banheiros, vestiários, etc.)

Salário

Outros: _____

Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa.

Coloque o número 1 na principal e o número 2 na segunda mais importante.

- Salário
- Benefícios oferecidos pela empresa
- Estabilidade no emprego
- Relacionamento com a chefia
- O trabalho que realizo
- A falta de opção de outro emprego
- Prestígio (imagem) da empresa
- Autonomia no trabalho
- Possibilidade de treinamento
- Reconhecimento
- As chances de progresso profissional

24) Quais sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?
