

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

MILENA MARCON

INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL:
Um estudo na Mecal Materiais de Construção LTDA

CASCA

2017

MILENA MARCON

INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

Um estudo na Mecal Materiais de Construção LTDA

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração, da Faculdade de Ciências Administrativas, Econômicas e Contábeis, da Universidade de Passo Fundo, campus Casca, como parte dos requisitos para obtenção do título em Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Alba Valéria Oliveira Ficagna

CASCA

2017

MILENA MARCON

INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

Um estudo na Mecal Materiais de Construção LTDA

Estagio supervisionado aprovado em ___ de ___ de _____, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Casca, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof .^a Me. Alba Valeria Oliveira Ficagna.
UPF – Orientador

Prof .^a
UPF

Prof .^a
UPF

Dedico esse trabalho a meus pais Léo e Maria, pelos ensinamentos diários, compreensão e carinho, meu irmão Bruno, pelo apoio, companheirismo e minha maior fonte de motivação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me guiou durante todos os dias desta caminhada.

A meus pais e meu irmão que são meu porto seguro.

Aos meus amigos pelo incentivo, pelas risadas, pelas longas conversas.

A minha orientadora Prof.^a Me. Alba Valeria Oliveira Ficagna, pelos ensinamentos e pela sua
valiosa orientação e dedicação.

A empresa Mecal Materiais de Construção Ltda que se colocou à disposição no decorrer deste
trabalho final.

Aos meus colegas, familiares e a todos que caminharam comigo na realização deste sonho.

A vocês a minha gratidão.

“Não é o mais forte quem sobrevive, nem o mais inteligente,
mas o que melhor se adapta às mudanças.”
CHARLES DARWIN

RESUMO

MARCON, Milena. **INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL:** Um estudo na Mecal Materiais de Construção LTDA. Casca, 2017. 106f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

O presente trabalho possui como tema a análise do clima organizacional e tem por objetivo identificar os indicadores de clima organizacional na Mecal Materiais de Construção LTDA, filial Serafina Corrêa. Os objetivos específicos foram descrever o perfil dos funcionários, mensurar os indicadores de clima organizacional, analisar e interpretar os dados para constatar o cenário do clima organizacional presente na empresa e apresentar um conjunto de propostas que contribuam para melhorias no ambiente de trabalho da empresa. O clima organizacional reflete a percepção dos membros que atuam na empresa. Assim, a aquisição dos dados deu-se por meio da aplicação de questionário quantitativo e descritivo, aplicado a 11 funcionários, por meio do qual foram analisadas as seguintes variáveis: Liderança, Remuneração, Reconhecimento e Valorização, Comunicação, Qualidade de vida, saúde e segurança do trabalho, Trabalho em equipe, Treinamento e Desenvolvimento, Relacionamento Interpessoal. Os resultados obtidos apresentaram a predominância de indicadores favoráveis de clima organizacional, sendo que as variáveis Qualidade de vida, saúde e segurança do trabalho, Trabalho em equipe e Relacionamento Interpessoal tiveram totalmente avaliação positiva, contribuindo para tal cenário promissor. Conclui-se que a empresa dispõe de um bom clima organizacional, denotando bem-estar e ambiente agradável, contudo, vê-se a necessidade de implantação de algumas ações, referente às variáveis Liderança, Remuneração, Reconhecimento e Valorização, Comunicação e Treinamento e Desenvolvimento, que visam tornar esse clima ainda mais propício e construtivo.

Palavras chave: Cultura organizacional. Indicadores de clima organizacional. Ambiente de trabalho.

ABSTRACT

MARCON, Milena. **ORGANIZATIONAL CLIMATE INDICATORS:** A study at Mecal Materiais de Construção LTDA. Casca, 2017. 106f. Supervised Internship (Business Administration). UPF, 2017.

The subject of this study was the analysis of the organizational climate and aimed to identify the indicators of organizational climate in Mecal Materiais de Construção LTDA, branch Serafina Corrêa. The specific objectives were to describe the profile of its employees, measure its organizational climate indicators, analyze and interpret the data to verify the organizational climate scenario within the company and present a set of proposals to contribute to improvements in the work environment of the company. The organizational climate reflects the perception of the members who work in the company. Thus, the data was collected through the application of a quantitative and descriptive questionnaire, applied to 11 employees, through which the following variables were analyzed: Leadership, Payment, Recognition and Appreciation, Communication, Quality of life, health and Work Safety, Teamwork, Training and Development, Interpersonal Relationships. The results obtained showed predominance of favorable indicators of organizational climate, and the variables Quality of life, health and safety at work, Teamwork and Interpersonal Relationship had a positive evaluation, contributing to this promising scenario. It was concluded that the company has a good organizational climate, denoting well-being and a pleasant environment, however, it is necessary to implement some actions, referring to the variables Leadership, Remuneration, Recognition and Valorization, Communication and Training and Development, which aim to create an even more propitious and constructive climate.

Keywords: Organizational culture. Organizational climate indicators. Workplace.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Plano de ação para a questão 6: Você é informado pelo seu superior sobre o que ele acha do seu trabalho?	81
Quadro 2 - Plano de ação para a questão 10: Como você avalia seu superior quanto à motivação dos subordinados?	82
Quadro 3 - Plano de ação para a questão 14: No seu trabalho há algum funcionário protegido pelo seu chefe?	83
Quadro 4 - Plano de ação para a questão 16: Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?	84
Quadro 5 - Plano de ação para a questão 18: A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus funcionários?	85
Quadro 6 - Plano de ação para a questão 22: As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?	86
Quadro 7 - Plano de ação para a questão 27: Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?	87
Quadro 8 - Plano de ação para a questão 37: A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?	88
Quadro 9 - Plano de ação para a questão 38: A empresa dá condições de treinamento e desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?.....	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sexo:	49
Tabela 2 - Faixa etária:	49
Tabela 3 - Nível de escolaridade:	50
Tabela 4 - Renda mensal:	50
Tabela 5 - Tempo de empresa:	51
Tabela 6 - Você é informado pelo seu superior sobre o que ele acha do seu trabalho?	52
Tabela 7 - Você confia nas decisões tomadas pelo seu gestor?	52
Tabela 8 - Você considera que o seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?	53
Tabela 9 - Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?	54
Tabela 10 - Como você avalia seu superior quanto à motivação dos subordinados?	54
Tabela 11 - Você acha que os superiores são receptivos às críticas dos seus subordinados?	55
Tabela 12 - Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?	56
Tabela 13 - Você considera o seu superior um bom líder?	57
Tabela 14 - No seu trabalho há algum funcionário protegido pelo seu chefe?	57
Tabela 15 - Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?	58
Tabela 16 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?	59
Tabela 17 - Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa?	60
Tabela 18 - A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus funcionários?	61
Tabela 19 - Os funcionários são tratados com respeito, independente dos seus cargos? ...	62
Tabela 20 - Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?	63
Tabela 21 - A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?	64
Tabela 22 - As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?	64
Tabela 23 - Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?	65
Tabela 24 - As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?..	66

Tabela 25 - Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o seu trabalho?	67
Tabela 26 - Como a direção da empresa se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesse geral?	68
Tabela 27 - Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?	68
Tabela 28 - As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (temperatura, ruído, higiene, mobiliário)?	69
Tabela 29 - A direção da empresa está comprometida em melhorar a segurança dos funcionários no local de trabalho?	70
Tabela 30 - Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?	70
Tabela 31 - A empresa permite que o seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares?	71
Tabela 32 - O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?	72
Tabela 33 - Seus colegas de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho?	73
Tabela 34 - Seu chefe transfere decisões para a equipe de trabalho?	74
Tabela 35 - Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?	74
Tabela 36 - O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?	75
Tabela 37 - A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?	76
Tabela 38 - A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha sempre um aprendizado contínuo?	77
Tabela 39 - O clima de trabalho da empresa é bom?.....	78
Tabela 40 - Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?	79
Tabela 41 - Os funcionários se sentem seguros no emprego?.....	79

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	14
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	17
2.2	PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	19
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	21
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL	23
2.4.1	Liderança	24
2.4.2	Remuneração	26
2.4.3	Reconhecimento e Valorização	29
2.4.4	Comunicação	30
2.4.5	Qualidade de vida, saúde e segurança do trabalho	32
2.4.6	Trabalho em equipe	34
2.4.7	Treinamento e Desenvolvimento	35
2.4.8	Relacionamento Interpessoal	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	40
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO	41
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	43
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	43
3.5	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	45

4	RESULTADOS DA PESQUISA	47
4.1	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	47
4.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	48
4.2.1	Análise e interpretação do questionário	48
4.3	PLANO DE AÇÃO	80
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
	REFERÊNCIAS	93
	APÊNDICES	97
	ANEXO	100

1 INTRODUÇÃO

A sociedade está inserida num cenário de contínuas mudanças culturais, econômicas, sociais e tecnológicas, dessa forma, as organizações estão sendo forçadas a se adaptarem a tais transformações para se manter no mercado. Logo, as pessoas ou o capital humano se tornam cada vez mais relevante para as empresas alcançarem seus objetivos, na busca pelo sucesso competitivo do seu negócio.

Os funcionários são importantes para o desenvolvimento da organização, assim, é imprescindível que eles conheçam a empresa e que a mesma conheça seus trabalhadores, buscando assim atentar para suas expectativas, necessidades, dificuldades e anseios. Neste sentido, é de grande interesse e valia para as organizações o estudo do ambiente de trabalho de seus empregados, a fim de melhorar a sua eficácia e, como consequência, o seu clima organizacional.

Desse modo, para que os funcionários conheçam a organização é fundamental que observem os aspectos que compõem a cultura da empresa, pois são as particularidades que dão um modo exclusivo e próprio de ser para cada organização, distinguindo uma empresa das outras e moldando assim, a identidade da mesma. (LUZ, 2003, p. 14).

Nesse sentido, o presente estudo busca ressaltar a importância das variáveis que influenciam no ambiente de trabalho da empresa e os indicadores que impactam diretamente no clima organizacional da mesma. Afinal, a melhoria do clima organizacional é um desafio contínuo para as organizações, pois criar um bom ambiente de trabalho, um local agradável, é uma ação que traz melhores resultados para a empresa como um todo.

Podemos considerar clima organizacional como um conceito importante para compreender o modo como o contexto do trabalho influencia o comportamento e atitudes das pessoas inseridas neste ambiente, sua qualidade de vida e desempenho da organização. Ou seja, o clima organizacional relaciona as influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. (SIQUEIRA, 2008, p. 29). Segundo Luz (2003, p. 12), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.”

Assim sendo, a identificação do clima existente na organização pode colaborar para o aumento da eficiência da mesma, proporcionando a formação de um ambiente que atenda às necessidades do seu quadro de funcionários, conduzindo os comportamentos em direção aos objetivos organizacionais. (FERREIRA, 2013, p. 47).

Desse modo, o administrador deve assegurar a criação de um ambiente, na empresa, no qual as pessoas possam desenvolver as suas atividades de forma eficaz, aprimorando suas competências, realizando suas aspirações profissionais, atingindo reconhecimento que merecem e recompensas. Este ambiente deve ter as seguintes características: honestidade e integridade no que falam e realizam; comunicação ampla e aberta em toda a organização; superiores interessados em ouvir o ponto de vista dos subordinados; interesse em detectar problemas e resolvê-los; trabalho dedicado e em equipe. (LACOMBE, 2011, p. 284).

Em acordo, Luz (2003, s/p), também considera necessário que os administradores ouçam com atenção e atentem para o comportamento das pessoas no trabalho. Para tanto, devem estar convencidos e sensibilizados, da relevância do capital humano e do clima presente em suas organizações, e de que uma empresa excepcional deve oferecer com excelência a qualidade de vida a seus empregados.

Ao mesmo tempo que as organizações estão interessadas em ser mais competitivas, fabricando cada vez mais e melhor a custos baixos, os funcionários buscam dentro das empresas em que trabalham o equilíbrio do estresse causado pela busca contínua por resultados. Assim, o desejo de viver qualitativamente melhor é algo notório e evidente para a grande maioria dos trabalhadores. (MARRAS, 2000, p. 31).

O presente estudo foi realizado na empresa Mecal Materiais de Construção LTDA, filial Serafina Corrêa e procura destacar os indicadores de clima organizacional que predominam na organização num dado momento. Assim como, apontar quais variáveis foram responsáveis e impactaram no ambiente, gerando tal cenário de clima para a empresa.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A Mecal Materiais de construção LTDA é uma empresa que está no mercado há 30 anos, está situada na cidade de Serafina Corrêa – RS, sendo filial única e tendo a matriz localizada na cidade de Casca – RS. O ramo de atividade é o comércio local, ofertando materiais utilizados na construção civil. Atualmente a filial da organização emprega 11 funcionários.

A área de Gestão de Pessoas da organização é dirigida por uma gestora com formação em Ciências Econômicas, a qual ainda não utiliza nenhum indicador para mensurar dados no que se refere ao clima organizacional da empresa. Para isso, considera-se que pesquisas sobre esse assunto se façam necessárias, buscando um estudo mais objetivo a fim de analisar os indicadores presentes no clima organizacional da empresa.

A pesquisa se justifica para a organização, pois avaliar o clima organizacional da mesma permite a identificação das percepções de seus empregados sobre diferentes aspectos, que influenciam na qualidade de vida no trabalho. Sendo assim, observa-se a importância do estudo para a empresa, o qual permite identificar oportunidades de melhoria desses aspectos, podendo resultar em ganhos como o aumento da produtividade, o comprometimento dos funcionários e até mesmo o aumento da rentabilidade.

A pesquisa se justifica para a sociedade ao passo que a mesma pode passar a beneficiar não somente à organização, mas também contribuir para ganhos sociais, ou seja, a comunidade no geral obtém vantagens, como a manutenção e geração de empregos e arrecadação de recursos para o município.

A pesquisa se justifica para a ciência, pois a teoria apresenta a importância de compreender como o contexto do trabalho e suas variáveis afetam o comportamento das pessoas inseridas neste ambiente organizacional.

Assim sendo, as organizações atuam com o propósito de moldar o funcionário de acordo com a sua cultura, influenciando assim seu comportamento, a fim de norteá-lo junto à estratégia da empresa. Por isso, Luz (2003, p. 14) considera que além de influenciar o comportamento de todos os indivíduos, a cultura organizacional impacta no cotidiano da empresa: nas suas decisões, formas de recompensas e punições, estilo de liderança e processos de comunicação. Logo, da mesma maneira que a cultura da organização tem um sentido simbólico, a mesma também possui uma acepção política e de controle.

Em vista disso, como consequência da cultura de cada organização, ocorre o desencadeamento do clima presente no seu ambiente de trabalho, fator este extremamente importante, pois diz respeito às percepções e sentimentos dos funcionários num dado momento.

Segundo Luz (2003, s/p), “[...] é imperativa a gestão do clima organizacional. É indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos de uma organização.” Somente assim, conhecendo o seu parecer é possível progredir e melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida dos trabalhadores e, dessa forma, potencializar a produtividade da empresa por meio do bem-estar dos funcionários.

Neste sentido, a fim de identificar as percepções dos funcionários da organização, apresenta-se como problema de pesquisa: **Quais são os indicadores de clima organizacional, na Mecal Materiais de Construção LTDA, filial Serafina Corrêa?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os indicadores de clima organizacional na Mecal Materiais de Construção LTDA, filial Serafina Corrêa.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o perfil dos funcionários;
- b) Mensurar os indicadores de clima organizacional;
- c) Analisar e interpretar os dados para constatar o cenário do clima organizacional presente na empresa;
- d) Apresentar um conjunto de propostas que contribuam para melhorias no ambiente de trabalho da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está proposto para apresentação dos principais conceitos teóricos referentes à gestão de pessoas, os subsistemas ou processos de gestão de pessoas, cultura organizacional e clima organizacional, no qual se buscará, através do referencial teórico, demonstrar a importância do capital humano e do ambiente de trabalho para o sucesso organizacional.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A revolução industrial foi um processo que, aos poucos, substituiu o sistema de produção artesanal por um sistema de produção mecanizado, com máquinas movidas a vapor, essa evolução resultou no surgimento de fábricas que permitiam mulheres e crianças como operários, porém eram longas jornadas de trabalho e em péssimas condições. Foram muitas as lutas pelos direitos dos trabalhadores, por condições dignas de trabalho, fazendo com que o 1º de maio seja conhecido como Dia Internacional do Trabalho. (PEQUENO, 2012, p. 3-4).

Na década de 1930, Mary Follett, Chester Barnard e Mayo iniciaram pesquisas relacionadas às pessoas nas organizações e as interações humanas, até este período os estudiosos detinham suas pesquisas focando na racionalização dos processos, objetivando a diminuição dos custos e desperdícios na busca por uma maior produtividade, ou seja, as pessoas eram vistas apenas como parte do processo produtivo. A partir deste período, as atividades de recursos humanos começaram a ser desenvolvidas e aplicadas focando o treinamento, desenvolvimento e satisfação das pessoas na organização. (MOTA; YONOMETO, [ca.2010], p. 5).

Com o passar do tempo, o âmbito das relações humanas passou a ser mais reconhecido pelas empresas, esse movimento de valorização do fator humano no trabalho despertou pois se detectou a necessidade de atentar a importância das condições psicológicas e sociais na produtividade. Desse modo, o alicerce para esses movimentos foram os estudos desenvolvidos por Elton Mayo, a experiência de Mayo no campo do comportamento humano, numa fábrica em Chicago, teve como propósito inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, seu prosseguimento evidenciou a interferência de fatores psicológicos e sociais no resultado final do trabalho. (GIL, 1994, p. 14).

A gestão de pessoas se manteve em crescimento quanto às medidas trabalhistas até o início dos anos 40, em seguida com a Consolidação das Leis do Trabalho em 1943, constituiu-

se as normas que regulavam as relações individuais e coletivas de trabalho. Nesta época, os departamentos de rotinas trabalhistas consistiam na obediência à legislação trabalhista, enquanto as tarefas administrativas estavam direcionadas a recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento. (ARAÚJO; GARCIA, 2014, p. 2-3).

Até o final dos anos 70, a Direção de Recursos Humanos, como era chamada na época, limitava-se a processar salários e a dar retornos de caráter administrativo às exigências legais da época, as pessoas eram admitidas sem critérios de seleção, enquadrando-as nas funções, valorizando a disciplina e a eficiência. A partir dos anos 80 iniciou um novo tipo de relacionamento com os empregados, as empresas começaram a criar os seus órgãos de recursos humanos (RH), os métodos de seleção aperfeiçoaram, as remunerações eram geridas tendo em vista o equilíbrio interno e externo e a formação profissional começa a ampliar-se; em seguida, surge a avaliação de mérito e posteriormente a avaliação de desempenho. (CARVALHEIRO, 2011, p. 20).

Ainda segundo Carvalho (2011, p. 20-21), até a metade do século XX, o progresso da Gestão de Pessoas esteve ligado a movimentos sindicais e a legislação de natureza social, a partir de 1980, as influências eram fundamentadas em fenômenos de competição e de estratégia do negócio. Essa reestruturação na competitividade foi ocasionada pelo aumento da tecnologia, novos métodos de trabalho, organizações dirigidas não só para os custos, mas especialmente para a qualidade e outros recursos intangíveis.

A descoberta da importância do capital humano na organização passou a ser mais reconhecida e veio proporcionar o aperfeiçoamento da ideologia de concordância entre capital e trabalho. Assim sendo, as relações humanas fazem parte de um processo de incorporação de pessoas numa circunstância de trabalho, na qual os empregados cooperem com a companhia e como consequência obtenham satisfação das suas necessidades sociais e psicológicas. (GIL, 1994, p. 14).

Na era atual, a gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional, surgiu um novo aspecto para melhor gestão do quadro funcional, afinal vivemos uma nova realidade. Com a exploração da informação surgiram novas fontes de recrutamento, novos métodos de seleção, treinamento e desenvolvimento com outras características, planos de carreira, benefícios crescentes, extrema valorização da saúde e cuidados com segurança do trabalho, relações trabalhistas com pretensões de aproximação dos movimentos sindicais. (ARAÚJO; GARCIA, 2014, p. 4).

Segundo Limongi-França (2013, p. 4), a gestão de pessoas precisa ter uma visão ambientada dos indivíduos e de questões essenciais como: expectativas sobre relações de

trabalho, contrato psicológico entre a empresa e seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, liderança, cooperação, competição, cultura organizacional, clima organizacional e valores.

Dessa forma, a gestão de pessoas deve atentar as particularidades de cada funcionário, sendo necessário reconhecer e explorar suas diferenças buscando obter o máximo de seus empregados. À vista disso, os mesmos podem ser identificados por características biológicas como idade, gênero, raça, etnia, deficiência e tempo de serviço. (ROBBINS; JUDGE, 2014, p. 26). Outras características demográficas como o tempo de experiência de trabalho, religião, orientação sexual e identidade de gênero também são características que devem ser administradas pela gestão de pessoas, gerando assim uma força de trabalho eficaz. (ROBBINS; JUDGE, 2014, p. 33).

A maioria das atividades em equipe demanda de inúmeras habilidades e conhecimentos, para tanto, equipes heterogêneas, constituída por colaboradores diferentes entre si, tem maior possibilidade de apresentar uma diversidade de habilidades e de informações, sendo assim, equipes mais eficazes. Sempre que os membros são distintos no que se refere a personalidade, sexo, idade, educação, especialização funcional e experiência, encontra-se uma maior perspectiva de que a equipe disponha das características essenciais para cumprir suas atividades de maneira eficaz. Ou seja, a diversidade favorece o conflito, o qual provoca a criatividade e origina na melhoria do processo de tomada de decisão. (ROBBINS, 2005, p. 219).

2.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Gil (2012, p. 66), a gestão de pessoas possui como papel, comunicar, selecionar, avaliar, motivar, liderar, negociar entre outras atividades. Por meio da comunicação o gestor de pessoas aborda assuntos de interesse dos empregados, clientes e gerentes, procurando selecionar e recrutar indivíduos com o perfil adequado a vaga, elaborando projetos de treinamento e desenvolvimento aos colaboradores e em seguida analisando o seu desempenho. Deve analisar os cargos e as funções da empresa, utilizando estratégias adequadas para que proporcione motivação, buscando liderar e conduzir a equipe da melhor maneira possível, sendo um elo de negociação entre a empresa e o empregado objetivando bons resultados à ambos.

A gestão de pessoas é composta por um conjunto de processos dinâmicos e interativos, para tanto Marras (2000, p. 62), considera esses processos como subsistemas de gestão de pessoas, que respondem individualmente por cada uma das funções da administração de

recursos humanos. A seguir serão apresentados os seis importantes processos de gestão de pessoas:

a) Agregando pessoas – Esse processo é um meio de servir às necessidades organizacionais a longo prazo, no qual ocorre o recrutamento de pessoas, em que as organizações buscam e localizam candidatos para suprir o processo seletivo. Em seguida, ocorre a seleção de pessoas, onde as organizações avaliam e escolhem os talentos mais adequados às suas necessidades atuais e futuras. (CHIAVENATO, 2010, p. 101).

Segundo Marras (2000, p. 69), o recrutamento de pessoal “[...] tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.” O autor também enfatiza que a seleção de pessoal “[...] tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.” (MARRAS, 2000, p. 79).

b) Aplicando pessoas - Este segundo processo é utilizado para delinear as atividades que o indivíduo irá realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Englobam este processo, além de seu desempenho organizacional, o desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p. 16).

c) Recompensando pessoas - Conforme afirma Marras (2000, p. 91), a função de remunerar é de encargo de um dos subsistemas, também conhecido como cargos e salários. A remuneração pode ser percebida como a equivalência econômica ou financeira do trabalho realizado pelo indivíduo na organização por um dado período. (DUTRA, 2002 apud LIMONGI-FRANÇA, 2013, p. 65).

Os benefícios também fazem parte deste processo, este tipo de programa busca atender os objetivos da organização e dos indivíduos, sendo um conjunto de planos oferecidos pela empresa como complemento do sistema de salário. O somatório integra a remuneração do empregado. (MARRAS, 2000, p. 137).

Um dos custos de maior impacto nas empresas é referente a remuneração direta e indireta de seus trabalhadores, pois o salário que se trata da remuneração direta varia de acordo com o cargo ocupado, já ao se tratar da remuneração indireta que abrange os serviços e benefícios sociais, verifica-se que são comuns a todos os funcionários, indiferente da função que exercem. (ASSALIN; ARANHA, 2010, p. 23).

d) Desenvolvendo pessoas – Este processo abrange o treinamento e desenvolvimento de pessoas na organização, sendo o treinamento um processo cultural, que procura transferir ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao cumprimento de dada tarefa ou

ao aprimoramento do trabalho. (MARRAS, 2000, p. 145). O desenvolvimento contínuo dos trabalhadores também é de suma importância, visto que desperta seus potenciais, fazendo com que aflorem e fortaleçam até o nível esperado de resultados. (MARRAS, 2000, p. 169).

e) Mantendo pessoas – Essa etapa utiliza métodos para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para que as pessoas desenvolvam as suas atividades. Fazem parte desta etapa, a administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida. (CHIAVENATO, 2010, p. 16). Em acordo, Gil (2012, p. 25) também relata que o sistema de manutenção "abrange todas as atividades realizadas com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas."

f) Monitorando pessoas – O último processo de gestão de pessoas diz respeito ao acompanhamento e monitoramento das atividades dos funcionários, controlando e verificando os resultados através de banco de dados e sistemas de informações gerenciais. (CHIAVENATO, 2010, p. 16). Gil (2012, p. 25), também considera que o sistema de controle ou monitoração, diz respeito às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas, averiguando os efeitos do trabalho desenvolvido. Sendo assim, descreve que a técnica de avaliação de desempenho pertence a este processo final.

É de suma importância a implantação de sistemas de avaliação de desempenho bem elaborados, pois avalia o desenvolvimento do potencial do colaborador e de uma maneira onde evita que a avaliação ocorra de forma superficial do chefe em relação ao subordinado. Sendo assim, com uma avaliação mais aprofundada, pode-se detectar e reconhecer as causas do desempenho deficiente, permitindo constituir perspectivas com a participação do avaliado. (GIL, 2012, p. 149).

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organização apresenta uma cultura organizacional particular, a mesma é caracterizada pelos valores que adotam, pelos costumes, pela conduta de seus membros, pela filosofia que orienta as suas políticas e pelo clima manifestado pela interação dos empregados entre si e com o público externo. Enquanto algumas empresas valorizam e enfatizam a conformidade às normas, outras estimulam a individualidade, dando autonomia aos seus membros, reduzindo assim, sua dependência em relação aos supervisores. (GIL, 2012, p. 42-43).

Neste sentido, pode-se ressaltar que a cultura organizacional faz parte da individualidade de cada organização, tendo papel importante para o bom funcionamento da mesma. De acordo com Moura:

A cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores, de normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, conjunto este que interage com a estrutura e os comportamentos, criando uma maneira peculiar e duradoura de como se procede naquela organização, baseado em certos fundamentos e almejando a consecução de determinados resultados finais. (MOURA [ca. 2003] apud LUZ, 2003, p. 15).

A cultura organizacional se constitui por um conjunto de crenças, valores e normas que são compartilhados pelos funcionários da organização, pode ter sido criada por seus fundadores ou pode ter sido constituída ao longo do tempo. Ela é considerada um componente relevante e marcante no ambiente de trabalho no qual os empregados desenvolvem as suas atividades e apontada como um elemento intangível pois não é possível tocá-la, contudo está sempre presente e operante. (NEWSTROM, 2011, p. 86). Segundo Lacombe (2011, p. 277), “a cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos. ”

“De uma forma muito simples, podemos entender cultura organizacional como o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina a sua identidade”. (LUZ, 2003, p. 16). No decorrer do tempo, a cultura passa a se manter e perdurar dentro da organização, tendo propensão a atrair e reter as pessoas que se adequam nos seus valores e costumes, sendo assim, os funcionários giram em torno da cultura em que estão inseridos na empresa. (NEWSTROM, 2011, p. 87).

A cultura direciona os funcionários dentro da organização e contribui para coordenar a equipe de trabalho, dessa forma, Lacombe descreve:

As decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura. A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura. É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma empresa para outra, dando origem à cultura empresarial ou organizacional. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas. (LACOMBE, 2011, p. 275).

Ressaltando, cada organização possui a sua cultura particular e única, por mais que possa haver pontos em comum, não existem culturas iguais, isso pois a formação da cultura está condicionada pela trajetória da organização, pelos obstáculos que enfrentou, pelos fracassos e principalmente pelas suas vitórias. (JOHANN, 2013, p. 145).

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Neste período de acirrada competição no mercado e de contínuas e velozes variações no cenário organizacional, é espantosa a capacidade que as organizações tem de “fazer” mal aos seus funcionários, ao contrário de gerar contentamento e alegria, o que se encontra são colaboradores reclamando das empresas onde trabalham. Sendo assim, é necessário que as organizações busquem melhorar a qualidade de vida no âmbito empresarial, tornando a empresa um apropriado e agradável lugar para trabalhar. (LUZ, 2003, s/p).

Ainda se acordo com Luz (2003, p. 28), para um funcionário realizar um bom serviço é necessário: saber fazer (conhecimentos e habilidades), poder fazer (ter os recursos essenciais) e querer fazer (atitude), esta última depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação do funcionário quando realiza seu trabalho. Logo, o querer fazer está ligado a forma como o indivíduo percebe o clima do seu ambiente de trabalho.

Neste sentido, o clima existente em uma organização pode exercer um efeito sério e grave sobre os indivíduos que nela trabalham, podendo fazer com que a empresa contribua para a incapacidade de a pessoa lidar com o ambiente. Essa ocorrência pode constituir um elemento que dificulta o envolvimento dos empregados, influenciando no grau de motivação, engajamento e comprometimento que possuem pela organização. (GIL, 2012, p. 272).

Segundo Johann (2013, p. 199), “o clima organizacional é formado pela percepção das pessoas sobre a influência de diferentes aspectos na empresa onde trabalham.” Uma das saídas para compreensão dessas percepções dos trabalhadores, bem como propósito de incentivar novas ideias para o desenvolvimento da empresa, foi começar a ouvir os trabalhadores com o intuito de conhecê-los, saber o que pensam referente as diferentes variáveis que envolvem a organização. (BEGNAMI; ZORZO, 2013, p. 41).

De acordo com Luz, (2003, p. 13), o “clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários.” À vista disso, é de suma importância que o gestor de pessoas identifique com agilidade, eventuais atritos no relacionamento entre as pessoas, buscando o melhor clima possível, para garantir um desenvolvimento contínuo das tarefas na empresa. O melhor clima existente, não é capaz de eliminar totalmente os conflitos, mas extingue o conflito desgastante que traz instabilidade e dúvida. (ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 5).

Para tanto, o clima organizacional pode ser classificado como bom, prejudicado ou ruim, o clima bom pode ser identificado quando se sobressaem atitudes positivas, deixando o ambiente de trabalho favorável, apresentando alegria, confiança, participação, dedicação,

motivação e comprometimento por parte dos funcionários. O clima prejudicado ou ruim demonstra que algumas variáveis afetam negativamente o ânimo da maioria dos trabalhadores, criando um ambiente organizacional desfavorável, com conflitos, desinteresse e discórdia, o que define o clima como prejudicado ou ruim é a intensidade com que esses acontecimentos ocorrem. (LUZ, 2003, p. 31)

É indiscutível que as empresas focadas em elementos relacionais internos formam ambientes adequados para encarar da melhor maneira possível, os obstáculos ambientais externos e aprimoraram competências e potencialidades diferenciadas frente aos concorrentes. Conseqüentemente, o equilíbrio das forças internas e do clima da organização, fazem com que a empresa alcance uma situação de vantagem e privilégio diante do mercado competidor. (GOES [ca. 2003] apud LUZ, 2003, s/p).

Conforme afirmam Begnami e Zorzo (2013, p. 42), “a história dos tipos de pessoas que a organização atrai e as que ela constrói por meio de seu ambiente, seus processos de trabalho, modalidades de comunicação, os gestores que exercem autoridade compõe também o tipo de clima organizacional.”

O sucesso da organização depende de seus funcionários, sendo assim, o papel do trabalhador tem sido decisivo dentro da empresa, porém ainda poucas empresas têm interesse em ouvi-los, em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações e sugestões em relação as variáveis organizacionais como: liderança, remuneração, valorização, comunicação, qualidade de vida e segurança no trabalho, trabalho em equipe, treinamento e desenvolvimento e relacionamento interpessoal. (LUZ, 2003, p. 29-30).

2.4.1 Liderança

Em tempos marcados pela globalização das economias, pela contínua necessidade de mudança e adaptação, pela automação digital, demanda de alguém que examine com sensibilidade o que está acontecendo na empresa e mostre direções, buscando conduzir as pessoas. Assim, a liderança tornou-se em algo que veio para agregar aos estudos sobre o comportamento dos indivíduos dentro das organizações. (BERGAMINI, 2009b, p. 21).

Neste cenário atual, se tornou importante e fundamental em contar com esse recurso que permite aproveitar melhor a energia dos funcionários, em busca de um caminho mais conveniente para fazer frente aos desafios encontrados no ambiente. Dessa forma, mudar sugere conseqüentemente no comprometimento natural de pessoas, e isso depende exclusivamente de líderes. (BERGAMINI, 2009b, p. 26). Limongi-França e Arellano (2002a, p. 260),

caracterizam o líder como “[...] um catalisador de talentos na formação de novas competências e garantia de resultados em processos competitivos de mercados e ambientes econômicos globalizados. ”

Newstrom (2011, p. 157), descreve liderança como uma técnica que inspira e apoia os funcionários para que trabalhem com entusiasmo, a fim de obter determinados objetivos, dessa forma, ela auxilia o empregado a reconhecer suas metas, para em seguida impulsioná-lo e ajudá-lo na conquista das mesmas. Assim sendo, liderar quer dizer a habilidade de conseguir com que os liderados façam o que o líder entende que precisa ser feito, para isso, o líder deve estar apto a lidar com intensos sentimentos e grandes frustrações que aparecem quando se trabalha em uma atmosfera de trabalho instável. (BERGAMINI, 2009b, p. 27).

O líder se torna indispensável nas situações instáveis, ele é fundamental para mudar, por ser considerado um agente de transformação que deve ser capaz de inspirar coragem e servir de exemplo a seus seguidores. (LACOMBE, 2011, p. 243). Ao invés de controlar, é conveniente que os líderes propiciem o aparecimento de um cenário em que a mudança ocorra e as pessoas não se sintam vulneráveis, deve ser capaz de oferecer um ambiente prazeroso fazendo com que seus seguidores possam ver significado naquilo que precisam desenvolver. (BERGAMINI, 2009b, p. 29). “É necessário criar um clima no qual as pessoas se sintam entusiasmadas pelo que fazem, estado esse que as leva a serem mais inovadoras dando o máximo de si mesmas com entusiasmo. ” (BERGAMINI, 2009a, p. 42)

Limongi-França e Arellano (2002a, p. 267), também consideram que o líder tem apresentado novos perfis, passando de controlador à facilitador, tendo uma perspectiva estratégica do negócio e não apenas soluções para problemas imediatos. Ao invés de buscar obediência as regras, ele passou a consagrar o envolvimento e comprometimento dos subordinados, a conduta individual passou a ser reconhecida perante sua capacidade de trabalhar em equipe. Dessa forma, pode-se perceber que a eficácia do líder se encontra na concepção positiva que o funcionário tem dele, sendo percebido de maneira favorável quando o liderado sabe que ele conhece suas necessidades, anseios, aspirações e sonhos e está disposto a realizá-las. (BERGAMINI, 2009a, p. 42).

“Em uma época em que o “capital intelectual” é escasso, o papel do líder na atração e retenção de talentos merece destaque e atenção, pois a forma de gestão impacta na motivação dos empregados, no clima organizacional e na qualidade de vida no trabalho. ” (FERREIRA, 2013, p. 4). Quando o líder se sente bem-disposto, entusiasmado e ativo, ele tende a animar os seus seguidores, repassando uma sensação de vigor, capacidade, otimismo e encanto, inspirando assim os membros da organização, para tanto, o conteúdo emocional é decisivo para

os funcionários compreenderem a visão do futuro da organização e aceitarem as mudanças. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 109).

Mais do que em qualquer outra época, o papel do líder tem se tornado fundamental para a condução das equipes e para obtenção de bons resultados, assim sendo, Bergamini relata que:

As empresas precisam de pessoas que deem início a essas mudanças substanciais dos mais diferentes tipos para que possam manter-se vivas e, por isso mesmo, buscam configurar, da melhor forma possível, o perfil do líder de que precisam. Para um grande número dessas empresas, o líder passa a ser considerado como alguém capaz de levar seus seguidores a identificar-se com ela. O líder naturalmente seguido é aquele que prioriza sua capacidade de mostrar aquilo que as pessoas, no geral, não conseguem ver tão facilmente, e convencê-las da sua importância. (BERGAMINI, 2009b, p. 45).

Os funcionários devem esperar de um líder, como alguém que seja digno de confiança, compreensivo, ético, justo, dinâmico e que os inspire pelas suas atitudes, afinal ações são mais respeitáveis do que palavras, pois são elas que evidenciam o compromisso do líder. (LACOMBE, 2011, p. 257). Todos esses atributos fundamentais são habilidades que podem ser adquiridas ou alteradas pelo meio da aprendizagem, os quais não são herdados e a sua obtenção não depende somente de um exclusivo padrão de características inatas. (MCGREGOR, 1992, p. 169).

Bergamini afirma que (2009b, p. 24), “[...] os líderes reconhecidamente eficazes da atualidade estão empenhados, principalmente, em melhorar o clima difícil que havia se instaurado em muitas organizações. ”

2.4.2 Remuneração

Conforme afirma Lacombe (2011, p. 175), a administração da remuneração é uma série de procedimentos que tem por objetivo a entrega de remuneração adequada a todos os funcionários da empresa, propiciando coerência interna entre os valores da remuneração e benefícios de cada trabalhador e a coerência externa com o mercado de trabalho, tendo em vista proporcionar constante motivação ao pessoal, aumento da produtividade e controle dos gastos com mão de obra. “A remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho. ” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 381).

A remuneração é um fator importante, podendo trazer motivação e satisfação no trabalho, para isso deve-se repartir os ganhos entre os que cooperaram para obtê-lo, afinal as pessoas que são o capital humano, compõem um enorme e valioso patrimônio para qualquer

organização. Para que se tenha uma boa eficiência por parte dos empregados, é preciso uma adequada administração do sistema de remuneração da empresa. (LACOMBE, 2011, p. 173).

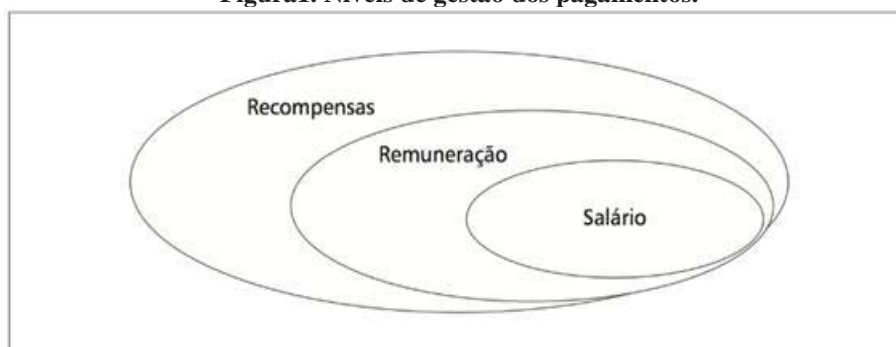
Assim, a organização deve investir em políticas de remuneração, pois é isso que influencia a continuidade ou a saída dos funcionários, afinal o dinheiro é essencial para atender as necessidades básicas e indispensável à subsistência da vida cotidiana. (PELOSO; YONEMOTO, [ca. 2010], p. 13). “Através da remuneração, a pessoa terá acesso a bens de consumo, moradia, assistência para suas necessidades etc. Caso a pessoa não tenha uma remuneração adequada, não poderá manter um padrão de vida digno.” (DUTRA, 2016, p. 199).

Um dos fatores que pode causar a desmotivação de um empregado é se considerar desfavorecido em sua remuneração, uma vez que ela afeta não somente o plano material, mas também o psicológico dos trabalhadores, desencadeando fenômenos emocionais negativos, assim sendo, é imprescindível que haja equidade interna entre as remunerações da empresa. (LACOMBE, 2011, p. 173). Seguindo no mesmo ponto de vista, Milkovich e Boudreau (2000, p. 379), consideram que os sistemas de remuneração têm por finalidade “[...] motivar comportamentos produtivos e controlar os custos trabalhistas, ao mesmo tempo em que busca a satisfação das necessidades e do sentimento de justiça dos empregados.”

Com o passar do tempo, as organizações constataram que programas tradicionais de remuneração se tornaram ultrapassados devido as novas estruturas, estratégias e técnicas de trabalho. Em virtude disso, se tornou necessário traçar novos métodos objetivando a retenção dos funcionários, sendo assim, as empresas começaram a buscar soluções de remuneração mais adequadas e favoráveis à essa nova etapa, onde se destacam valores extremamente relevantes como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade. (GIL, 2012, p. 189). Dessa forma, “a remuneração traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa para a organização e seu status profissional para o mercado.” (DUTRA, 2016, p. 196).

Para Limongi-França (2013, p. 65-66), os termos recompensa, remuneração e salário devem ser distinguidos, pois, às vezes são confundidos e tratados como sinônimos. A figura 1 demonstra os níveis de gestão dos pagamentos, no qual o salário é a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma frequente, a remuneração abrange além do salário a remuneração variável (participação nos lucros e resultados) e os benefícios (assistência médica, vale transporte), gerando assim, uma das formas de recompensa.

Figura1. Níveis de gestão dos pagamentos.



Fonte: LIMONGI-FRANÇA, (2013, p. 65).

Ao enfatizar no salário, as organizações que o apresentam em níveis mais elevados que seus concorrentes, potencializam a sua habilidade de aproximar e reter pessoal qualificado, diminuindo assim, a descontentamento dos funcionários em relação a remuneração. Ou seja, quanto maior for a remuneração, maior a quantidade de pretendentes ao cargo e maior a probabilidade de escolher os melhores profissionais. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 391).

Além do salário, os benefícios também fazem parte do sistema de remuneração como aspectos indiretos da mesma, são o conjunto de programas oferecidos pelas empresas para complementar o salário dos trabalhadores. Esses programas de benefícios oferecidos, devem atender tanto aos objetivos da organização como dos empregados, colaborando com uma baixa rotatividade e diminuição de atrasos e faltas, proporcionando boa qualidade de vida aos trabalhadores, reduzindo assim o estresse e fazendo com que a organização seja mais competitiva no mercado de trabalho. (MARRAS, 2000, p. 137).

Assalin e Aranha (2010, p. 23), destacam outras vantagens para as empresas com planos de benefícios: atração e manutenção de bons profissionais, maior envolvimento do funcionário, maior produtividade, melhora no clima organizacional, melhor imagem da empresa diante da sociedade. Os benefícios concedidos pelas organizações podem ser classificados, segundo Marras (2000, p. 138-139) em:

a) Benefícios Compulsórios: onde a empresa oferece aos trabalhadores como dever perante a lei ou normas legais, como o 13º salário, férias, salário-família, salário-maternidade, adicional periculosidade.

b) Benefícios espontâneos: são aqueles que a empresa oferece aos funcionários por vontade própria, normalmente com o propósito de atender as necessidades dos trabalhadores ou como forma de tornar o cargo mais atraente e competitivo no mercado, buscando a atração e retenção dos talentos. Alguns tipos são: seguro de vida, assistência médica, assistência

odontológica, vale transporte, cesta básica, convênios com farmácias e supermercados, creche para os filhos dos empregados, subsídio à educação, viagens.

2.4.3 Reconhecimento e Valorização

O reconhecimento pode ser um forte agente capaz de motivar e trazer entusiasmo os indivíduos dentro da organização, quando eles estão estressados ou sobrecarregados de trabalho, programas de reconhecimento são atraentes e necessários. Esses programas podem ter diversas formas, vão desde um agradecimento espontâneo até programas formais explícitos, onde um típico comportamento é encorajado e os métodos para sua conquista são identificados. (ROBBINS, 2005, p. 162). “Os empregados costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançadas. Logo, cada avanço deve ser reconhecido e todos os seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador.” (GIL, 2012, p. 211).

“O poder de reconhecimento é a capacidade para determinar quem receberá retribuições específicas. Enquanto elas forem valorizadas, uma pessoa capaz de concedê-las ou de retê-las poderá exercer um forte poder sobre o comportamento dos demais.” (VECCHIO, 2014, p. 125). As pessoas, que são o capital humano das organizações, são extremamente importantes pois são os recursos humanos que trazem a criatividade para a empresa. Afinal, elas projetam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, comercializam os produtos e determinam estratégias e finalidades para a empresa, coisa que instalações físicas ou equipamentos não o fazem. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 19).

Conforme relata Limongi-França, com o passar do tempo houve uma crescente valorização do capital humano no âmbito organizacional, antigamente o ser humano era tratado como fator de produção sendo considerado como um componente na engrenagem da empresa, nos dias de hoje é visto como uma grande fonte de vantagem competitiva, pois são as pessoas que fazem o diferencial da organização. (2013, p. 65). Dutra (2016, p. 195) também considera que “a forma de a pessoa ser visualizada pela organização mudou, assim como mudou a forma de sua valorização. Anteriormente a pessoa era avaliada pelo que fazia; hoje, é pelo que entrega para a organização.”

Elogios verdadeiros, reconhecimento dos pontos fortes dos colaboradores e demonstrações de admiração, dão às pessoas um entendimento de vitória, fazendo com que se sintam valorizadas. (GIL, 2012, p. 211). Logo, se o gestor não possui habilidade para administrar os reconhecimentos merecidos dentro do seu quadro de pessoal, se torna difícil

influenciar o comportamento dos seus funcionários rumo aos objetivos empresariais desejados. (VECCHIO, 2014, p. 126).

Devido a essa importância do capital humano, as organizações precisam compreender que os seres humanos, não são apenas pessoas movimentando ativos, elas também são ativos que devem ser valorizados, treinados, reconhecidos e mensurados e, além disso, são ativos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, não são ativos que perdem seu valor. Com a escassez de recursos humanos e pleno capital financeiro, as organizações têm propensão de utilizar capital financeiro para conseguir capital humano. (PONCHIROLI, 2002, p. 37-38).

Em comum acordo, Dutra também declara que “o investimento contínuo no desenvolvimento das pessoas é um aspecto cada vez mais importante da valorização do trabalhador e da pessoa como cidadã.” (2016, p. 200). Então, “do lado da pessoa, a valorização está muito atrelada ao desenvolvimento profissional. A organização que oferece a ela condições concretas de crescimento cria as condições para sua valorização tanto na empresa quanto no mercado.” (2016, p. 221).

2.4.4 Comunicação

A comunicação é uma prática frequente em nosso cotidiano, dentro da organização os trabalhadores se relacionam uns com os outros buscando preservar a boa saúde da empresa, esse relacionamento existente ocorre, pois, os colaboradores querem conhecer o que se passa ao seu redor e como se ajustar neste amplo cenário. Para isso, se torna fundamental que os gestores se empenhem em um processo sistemático de comunicações nas direções ascendente, descendente e lateral. (NEWSTROM, 2011, p. 45).

A base de qualquer relacionamento é a comunicação, a qual compõe uma aptidão solicitada aos profissionais que atuam em cargos de gestão e administração, pois executam ocupações onde precisam expressar-se oralmente ou se comunicar com as pessoas. Ainda que a comunicação componha uma das aptidões humanas essenciais e seu desenvolvimento seja apresentado de forma espontânea pelo indivíduo, a boa parte das pessoas não sabe se comunicar, uma vez que a comunicação resulta em transformar algo comum, fazer-se compreender e causar reações no destinatário. (GIL, 1994, p. 32).

Newstrom (2011, p. 45), descreve comunicação:

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. Ela é uma forma de alcançar os outros por meio da transmissão de ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Sua meta é fazer que o receptor compreenda a mensagem do modo como ela foi concebida. Quando uma comunicação é eficaz,

proporciona uma ponte de entendimento entre as duas pessoas, de maneira que elas possam compartilhar o que sentem e sabem. Ao utilizarem essa ponte, as duas partes podem cruzar com segurança o rio da incompreensão que, algumas vezes, as separa. (NEWSTROM, 2011, p. 45).

Segundo Vecchio (2014, p. 291-292), a comunicação eficaz é fundamental para o bem-estar da empresa, uma comunicação clara e objetiva muitas vezes, se torna difícil de praticar, devido a um conjunto complexo de etapas que começa pela geração de ideias, codificação, transmissão por diversos canais, decodificação, compreensão e por último a resposta. Sendo assim, a comunicação influencia na relação entre a pessoa que transmite e a parte que compreende a mensagem, uma vez que comunicar, também constitui repartir, compartilhar, sendo um processo de socialização e de evolução da humanidade. (CASADO, 2002, p. 272).

“O sistema social mais amplo de uma organização pode ser um obstáculo para a comunicação eficaz. Se o clima for aberto e baseado na confiança, as comunicações incompletas ou controversas terão maior probabilidade de ser interpretadas favoravelmente.” (VECCHIO, 2014, p. 304). Conforme afirmam Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 326), a comunicação possui quatro papéis principais dentro da organização: domínio do comportamento das pessoas; facilita a motivação por explicar aos funcionários o que precisa ser feito e a particularidade do seu desempenho; possibilita a declaração emocional de anseios e a satisfação de necessidades sociais; facilita a tomada de decisões, proporcionando as informações necessárias para tal.

Conforme descreve Gil (2012, p. 73), a comunicação significa muito mais que o simples propósito de informar, pois deve haver entendimento com o destinatário, ou seja, “[...] a comunicação só pode ser considerada eficaz quando a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor.”

Dessa forma, Casado (2002, p. 273), relata a importância da comunicação:

Nas organizações empresariais, os processos de comunicação não são apenas maneiras de perpetuar e disseminar a cultura da empresa, repassando aos seus elementos os padrões aceitáveis e válidos de estruturação do trabalho, de resolução de problemas e de relacionamento interpessoal. São também formas pragmáticas de estabelecer e fazer cumprir objetivos e metas. Na realidade, ao proceder à estruturação de um grupo de trabalho, o que se organiza é o fluxo de informações relativas aos processos da empresa voltados ao cumprimento de seus objetivos. (CASADO, 2002, p. 273).

Problemas ou falhas de comunicação são responsáveis por grande parte dos conflitos entre os indivíduos numa organização. Dessa forma, algumas sugestões como usar uma linguagem apropriada, adotar comunicação empática, incentivar o feedback, desenvolver um clima de confiança, usar uma mídia apropriada e incentivar a escuta eficaz, podem colaborar

para uma comunicação organizacional efetiva, gerando resultados positivos para a empresa. (VECCHIO, 2014, p. 306-307).

2.4.5 Qualidade de vida, saúde e segurança do trabalho

Nunca se falou tanto em qualidade de vida, que as empresas e indivíduos estão sendo pressionados a tomar consciência do que se passa ao seu redor para rever seus valores. É evidente que pessoas sadias física e mentalmente, que se sentem contentes no seu trabalho e vivendo com entusiasmo, terão como resultado qualidade, originando riqueza e progresso, dessa forma, não é provável que haja qualidade total sem qualidade de vida organizacional. (BITENCOURT, 2004, p. 388). “O que mais reforça o potencial de crescimento das práticas de QVT é sua aceitação como um grupo de atividades primárias ou essenciais para a atuação da maioria dos profissionais de administração.” (LIMONGI-FRANÇA, 2012, p. 177).

“A expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.” (WALTON, 1973 apud RODRIGUES, 1995, p. 81). Com o tempo, as relações de trabalho e a composição da força de trabalho evoluíram, fazendo com que a qualidade de vida se tornasse um aspecto de grande controle no clima organizacional das empresas. (FERREIRA, 2013, p. 109).

Qualidade de vida diz respeito às motivações, expectativas e valores de cada pessoa, sendo que o sentido da natureza é a mudança, percebe-se que as suas necessidades, perspectivas e razões estão em contínua transformação. As circunstâncias influenciam o entendimento e a definição de qualidade de vida de cada indivíduo, pois depende do modo como o sujeito interage com o ambiente externo, isto é, como é influenciado e influencia. (BITENCOURT, 2004, p. 395).

Ferreira (2013, p. 113), afirma que a qualidade de vida no trabalho refere-se ao conjunto de ações concretizadas pela organização, buscando avanços e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. A QVT ocorre quando se observa a empresa e os funcionários como um todo, tendo uma visão associada do ser humano, buscando analisar e interpretar o nível biológico, psicológico e social de cada trabalhador.

De acordo com Limongi-França (2013, p. 168), “[...] qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento.” A partir disso, o local de trabalho está se transformando no meio principal para a satisfação pessoal, assim

sendo, a organização precisa admitir e retribuir a realidade de que os funcionários não querem somente oferecer trabalho para uma organização, querem se sentir parte dela buscando um significado à sua vida. (ULRICH, 2000 apud BITENCOURT, 2004, p. 392).

Assim, a qualidade de vida busca a transformação de uma organização mais humanizada, em que o trabalho requer responsabilidade e autonomia no que se refere ao cargo, com tarefas apropriadas, engrandecendo o trabalho e contribuindo para o desempenho pessoal do indivíduo. Logo, os empregados não têm que ser expostos a condições ambientais, jornada de trabalho e nem a perigos que venham ameaçar a sua saúde e bem-estar. (WALTON, 1976 apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002b, p. 297).

Neste sentido, a saúde e a segurança na organização são o reflexo das condições físicas de trabalho apresentadas, essas condições podem causar efeitos físicos diretos nos trabalhadores, que podem ser imediatos ou surgem após um período de tempo. (SPECTOR, 2010, p. 413). Dessa forma, a qualidade de vida, higiene e saúde no ambiente de trabalho está atrelada a ética da condição humana, uma vez que compreende desde a identificação, eliminação e neutralização ou controle dos riscos ocupacionais presentes no ambiente físico, nas relações de trabalho e na carga física e mental exigida para a atividade da organização. (LIMONGI-FRANÇA, 2013, p. 167).

Conforme relata Marras (2000, p. 199), a área de segurança do trabalho, busca a precaução e correção dos acidentes de trabalho através de estudos e ações contínuas, visando a saúde do funcionário. Trata-se de um conjunto de medidas, ciência, tecnologia e tomadas de decisões que tem como finalidade proteger o trabalhador no seu ambiente de trabalho, enfatizando na redução de acidentes e doenças ocupacionais. (ROCCA et al, 2011, p. 4).

Os acidentes ocasionados no local de trabalho são um grande inconveniente, pois são responsáveis por altos custos tanto para os empregados como para as empresas. As doenças infecciosas, ruído em excesso, movimentos repetitivos, substâncias tóxicas e a violência no local de trabalho são os cinco fatores mais comuns de ferimentos e doenças no trabalho. (SPECTOR, 2010, p. 414).

Em vista desses elementos ocasionados no ambiente de trabalho, é relevante que a organização preocupada com o incentivo a saúde positiva de seus funcionários, esteja atenta a algumas questões como o fortalecimento de habilidades pessoais, a manutenção de uma rede social no contexto organizacional, introdução de políticas de gestão de pessoas onde crie um suporte promovendo níveis elevados de satisfação no trabalho e bem-estar, criação de atividades de desenvolvimento pessoal e inclusão de atividades físicas durante o período de trabalho. (BOWLING, 1997 apud BORGES; MOURÃO, 2013, p. 625).

Spector (2010, p. 416), também enfatiza que as empresas estão em constante cuidado e atenção em relação à prevenção de acidentes, buscando continuamente a conscientização de seus trabalhadores para este sério problema. Em alguns casos, as organizações encontram dificuldades na prevenção de acidentes devido à falta de cooperação dos funcionários na utilização dos equipamentos de segurança e na aceitação de procedimentos seguros.

Segundo Araujo e Garcia (2014, p. 192), para que os resultados sejam válidos e eficientes, os sistemas de saúde e segurança do trabalho precisam ser vistos como um respeitável objetivo a ser alcançado, sustentado, aprimorado e desenvolvido por todos os empregados da organização, gerando uma contínua conscientização no que se refere sobretudo aos programas de prevenção de acidentes e de busca constante pelo bem-estar de cada funcionário.

Para Limongi-França, a qualidade de vida no trabalho é entendida pelo administrador, sobretudo, como um investimento efetuado na organização, pois refere-se a uma necessidade emergente e não simplesmente uma ação imposta pelo mercado ou mesmo uma obrigação exigida em lei. Assim, [...] “o administrador considera QVT um tema estratégico para o aumento de produtividade em ambientes competitivos, mas que ainda carece de maiores informações sobre o perfil dessa nova competência identificada.” (2012, p. 175).

2.4.6 Trabalho em Equipe

Na busca pelo sucesso organizacional, a maioria das organizações não sobrevive sem equipes, pois as pessoas trabalhando em equipes cooperam com mais recursos para uma tarefa, dispondo de conhecimentos, habilidades e experiência. Dessa forma, se gerenciadas de forma adequada podem transformar esses recursos em lucros como o aumento da produtividade. (CAPRONI, 2002, p. 235). “Uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais.” (ROBBINS, 2005, p. 213).

O trabalho em equipe é apontado como uma estratégia que auxilia as organizações durante o processo de mudança, contribuindo com novos valores, comportamentos e metas que derivem dessas mudanças. Dessa forma, para que essas mudanças se tornem eficazes, é necessário a participação de grupos multidisciplinares e não apenas de indivíduos ou departamentos únicos. (GIL, 2012, p. 192).

Spector (2010, p. 459), descreve que todas as equipes de trabalho são também consideradas como grupos, porém nem todos os grupos podem ser considerados equipes. Isso,

pois um grupo é composto por indivíduos trabalhando juntos, entretanto podem desenvolver suas tarefas sozinhos, já uma equipe é constituída com um grupo de pessoas que não consegue realizar o seu trabalho de maneira eficaz e produtiva, sem os demais membros da equipe.

Lacombe (2011, p. 23), relata que qualquer grupo pode possuir metas, já as equipes além de possuírem metas, seus membros agem de maneira com que os objetivos do grupo estejam acima dos interesses que eles próprios possuem dentro dele. “[...] Dito de outra forma: grupo é quando nos reunimos, equipe é quando nos ajudamos. ”

Segundo Caproni (2002, p. 238), as equipes são formadas por pessoas interagindo interdependentemente para realizar as metas da organização. Assim sendo, as equipes possuem algumas particularidades: limites claros, afazeres comuns, atribuições distintas dos membros, autonomia, dependência de pessoas e recursos externos e responsabilidade coletiva.

De maneira semelhante, Lacombe (2011, p. 23) também aponta que a equipe é constituída por um limitado número de indivíduos com conhecimentos que se completam, comprometidos com uma finalidade, que possuem metas para desempenhar, pelas quais são encarregados. No entanto, para que a equipe desenvolva suas atividades de forma conveniente e favorável, é imprescindível que haja envolvimento, onde o envolvimento do indivíduo junto com sua equipe promova a aceitação das metas da equipe, fazendo com que trabalhem com empenho, desejando permanecer na mesma. Um resultado positivo deste envolvimento é o alto desempenho, a baixa rotatividade e a satisfação da equipe em níveis elevados. (SPECTOR, 2010, p. 464).

Conforme descreve Caproni (2002, p. 270), equipes eficazes consentem a três critérios: a equipe deve gerar resultados de alta qualidade de maneira contínua; a equipe precisa favorecer as necessidades de desenvolvimento e bem-estar pessoal dos participantes; a equipe precisa crescer e aprender para haver bom desempenho. Robbins (2005, p. 217), menciona que deve existir um clima de confiança entre os membros das equipes e que “a confiança interpessoal entre os membros da equipe facilita a cooperação, reduz a necessidade de monitoramento dos comportamentos individuais e une as pessoas em torno da crença de que nenhuma delas tentará tirar proveito da outra. ”

2.4.7 Treinamento e Desenvolvimento

Devido as contínuas mudanças macro ambientais, concorrência por segmentos de mercado e maior disputa interna por ascensão na carreira, é relevante a realização de treinamento em todos os níveis empresariais, pois colaboradores preparados produzem melhor

e se sentem mais autoconfiantes e seguros. Em contrapartida, aqueles que não possuem uma capacitação adequada ao cargo, estão mais propícios à tomada de decisão incorreta. (LIMONGI-FRANÇA, 2013, p. 87).

Há diferenças entre treinamento e desenvolvimento, pois o treinamento é um procedimento sistemático que requer a obtenção de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que buscam a melhoria do ajustamento entre as características dos funcionários e as reivindicações dos papéis funcionais. Já o desenvolvimento é caracterizado por ser um processo de longo prazo para aprimorar as capacidades e motivações dos trabalhadores com o intuito de torná-los posteriores membros valiosos das instituições, assim, o desenvolvimento inclui além do treinamento, a carreira e outras experiências. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 338).

Gil (2012, p. 122-123), também distingue os dois processos, no qual o treinamento está relacionado ao conjunto de experiências de aprendizagem localizadas na posição atual da organização, refere-se a um processo educacional de curto prazo que abrange ações que visam ampliar a capacidade e potencial dos funcionários para executar melhor as atribuições pertinentes ao cargo que ocupam na empresa. Sob outra perspectiva, o desenvolvimento corresponde ao conjunto de experiências de aprendizagem não obrigatoriamente atreladas aos cargos que os indivíduos ocupam atualmente, no entanto favorecem oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Ao contrário do treinamento, que é orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas enfatiza os cargos que serão ocupados futuramente na empresa e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão solicitados de seus titulares. Conseqüentemente, as ações orientadas ao desenvolvimento implicam num empenho maior com a capacitação dos empregados.

Para Limongi-França (2013, p. 88), o treinamento não pode ser aceito pela instituição como uma sequência de cursos e eventos. A perspectiva da empresa é que o treinamento possa, junto com seus objetivos, favorecer para melhor capacitação dos funcionários, buscando um aumento de moral, eficiência, eficácia, produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria organização. “O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.” (MARRAS, 2000, p. 145-146).

De acordo com Araujo e Garcia (2014, p. 76), treinar é uma técnica que envolve condições que favoreçam a aprendizagem e a integração dos indivíduos na empresa. Para uma aprendizagem ser considerada eficaz, a mesma deve ser um resultado originado do treinamento, buscando este efeito, é primordial que o indivíduo treinado se sinta motivado durante o processo e que tenha acompanhamento até o seu término.

Da mesma forma que o treinamento, as organizações buscam investir também no desenvolvimento das pessoas, especialmente naqueles que ela acredita que são fundamentais e importantes para o seu amanhã. Desse modo, o meio de desenvolver os talentos, está direcionado às pessoas e não aos processos. (MARRAS, 2000, p. 168).

Com o contínuo desenvolvimento dos funcionários cria-se um alicerce consistente de capital humano nas empresas, percebe-se então a notável importância deste método. Assim sendo, Gil descreve este processo:

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem. Trata-se, pois, de um processo que transcende ao treinamento de pessoal e envolve componentes que o aproximam do processo educativo. Por isso é que em algumas empresas já se prefere falar em educação para o trabalho e os profissionais de treinamento são conhecidos como educadores. (GIL, 2012, p. 121-122).

Conforme propõe Pequeno (2012, p. 103), o desenvolvimento visa o crescimento integral do empregado, de modo que possa aprimorar habilidades importantes para ele e para a empresa. Diz respeito a um processo de longo prazo que tem papel preventivo, pois no futuro, será ideal que o indivíduo apresente aquelas habilidades, sendo assim, o desenvolvimento está voltado a pessoa em si e não ao cargo ocupado. Ou seja, “o desenvolvimento de pessoal refere-se às atividades de recursos humanos programadas para aumentar o valor do funcionário depois de seu ingresso na empresa.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 290).

Mesmo que existam evidentes diferenças entre treinamento e desenvolvimento, ambos são processos dirigidos a capacitação e aprendizagem que tem como objetivo a mudança no comportamento das pessoas, através da inclusão de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. (GIL, 2012, p. 123). Afinal, “os funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. Novas habilidades precisam ser aprendidas.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 538).

2.4.8 Relacionamento Interpessoal

Com o passar do tempo, as empresas estão permitindo cada vez mais serem analisadas, isso pois os dirigentes passaram a considerar como suas distorções comportamentais criam dificuldades no relacionamento interpessoal dentro das organizações. (BERGAMINI, 2015, p. 71). Dessa forma, “o desenvolvimento das habilidades interpessoais dos gestores também auxilia as organizações a atrair e reter funcionários com alto nível de desempenho,” além de

assegurar um clima de trabalho mais aprazível, oportunizando a contratação e manutenção de pessoas qualificadas. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 2).

Então, dispor de gestores com bom relacionamento interpessoal naturalmente cria um ambiente de trabalho mais agradável, o que torna mais fácil e espontâneo a contratação e manutenção de talentos, além de favorecer também no sentido econômico, o qual pode passar a ter melhores resultados financeiros. (ROBBINS; JUDGE, 2014, p. 3).

A realidade psicológica de cada indivíduo pode somente ser compreendida quando ocorre o relacionamento interpessoal em diferentes situações, onde os traços psicológicos assumem diferentes proporções e importâncias, de acordo com a situação do momento. (AGUIAR, 2005, p. 302). Indiferente da situação momentânea, mesmo que as pessoas sejam capazes de fazer as coisas sozinhas, elas dependem umas das outras, afinal, bem como a presença de objetos chamam atenção num ambiente, a presença das pessoas também não passa despercebida em virtude do seu impacto nessa mesma atmosfera. Ou seja, assim como pode acontecer com móveis e outros objetos materiais, ocorre também com a presença de outras pessoas, só que com amplitude ainda maior. (BERGAMINI, 2015, p. 94).

Para Siqueira (2008, p. 324), alguns valores orientam a vida dentro de uma organização, um desses valores refere-se a harmonia no local de trabalho, no qual deve prevalecer um ambiente de relacionamento interpessoal adequado para a execução das atividades. Assim, pode-se inferir que “os grupos são sistemas pessoais com muitas possibilidades de relacionamento interpessoal.” (SCHERMERHORN; HUNT E OSBORN, 1998 apud BERGAMINI, 2015, p. 94).

Essas pessoas são ligadas por fortes vínculos entre si, associados aos objetivos de cada indivíduo, sendo assim, o termo ‘interpessoal’ refere-se a relações que ocorrem entre duas pessoas, identificando assim, o aspecto psicológico da outra pessoa. Dessa forma, o indivíduo deve ter “[...] a consciência da presença do outro, o que altera a predisposição comportamental de forma significativa”. (SCHUTZ, 1966 apud BERGAMINI, 2015, p. 97).

O relacionamento interpessoal em diferentes situações do cotidiano resulta em inúmeros traços psicológicos, os quais depois de organizados, interferem na realidade psicológica do indivíduo, a qual resulta na sua personalidade. (AGUIAR, 2005, p. 297). Para tanto, muitas empresas acreditam na grande utilidade e valia de se averiguar o histórico dos indivíduos que irão incorporar o seu quadro de funcionários. A ideia trata-se da certificação de suas qualidades e atributos profissionais e também da verificação de pontos como honestidade, personalidade e bom relacionamento interpessoal. (PEQUENO, 2012, p. 85).

Segundo Schutz (1996 apud BERGAMINI, 2015, p. 101), o indivíduo possui necessidades interpessoais de inclusão, controle e afeição que mais tarde passaram a ser chamadas de abertura, as quais fazem parte de um conjunto de áreas que tratam do comportamento interpessoal de cada pessoa.

A passagem por um conflito interpessoal é um dos inconvenientes estressantes mais constantes dentro de uma organização, à vista disso, se dar bem com as outras pessoas passou a ser um fator relevante para o bem-estar e boa disposição, causando caso contrário, um cenário crítico de tensão. Como as pessoas passam muito tempo do seu dia no trabalho, as relações sociais com colegas e superiores devem ser amenas, buscando a eliminação do conflito interpessoal e relações desfavoráveis ao convívio com os demais integrantes da organização. (SPECTOR, 2010, p. 436).

Segundo Luz (2003, p. 33), o conflito interpessoal é o meio mais visível do clima de uma organização. “A intensidade dos conflitos interpessoais e entre diferentes departamentos da empresa é que vai, muitas das vezes, determinar um clima tenso ou agradável. ” Logo, um clima adequado nas relações interpessoais é culminado com democracia social, progresso na carreira, coleguismo, harmonia, encontro de ideias, comunicação aberta e inexistência de preconceitos. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002b, p. 298).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para a execução da pesquisa científica e para elaboração deste estudo, a qual permite compreender os métodos e técnicas utilizadas para a execução do delineamento da pesquisa, das variáveis de estudo, a população e amostra, a técnica de coleta de dados e a técnica de análise e interpretação de dados. Refere-se ao meio estabelecido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa. Desde então, o foco da presente pesquisa visa alcançar os objetivos apoiada em métodos e técnicas de pesquisa.

Diehl e Tatim (2004, p. 47) definem metodologia como o estudo e a avaliação de vários métodos, que tem a finalidade de constatar possibilidades e limitações na esfera de sua aplicação no processo de pesquisa científica. Sendo assim, é possível adotar a melhor forma de tratar determinado problema, agregando conhecimentos e técnicas em relação aos métodos para oferecer algumas soluções.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos da pesquisa, foi realizada uma pesquisa descritiva, verificando as percepções dos trabalhadores em relação a diversas variáveis presentes no seu ambiente de trabalho, as quais compõem o clima organizacional da empresa. Para Diehl e Tatim (2004, p. 54), a pesquisa descritiva tem o propósito de descrever as características de dada população ou fenômeno ou, ainda, indicar relações entre variáveis. À vista disso, são empregadas técnicas padronizadas de coleta de dados, ou seja, questionários.

Os estudos descritivos conseguem dar ao usuário uma perspectiva, um cenário ou uma exposição dos elementos administrativos num dado período de tempo. (HAIR JR et al, 2005, p. 87). Contudo, “pesquisas descritivas não respondem bem ao porquê, embora possam associar certos resultados a grupos de respondentes.” (ROESCH, 2013, p. 137).

Quanto a abordagem do problema, a pesquisa define-se por ser quantitativa. Visto que estudos quantitativos se definem pela utilização da quantificação, desde a coleta até a abordagem das informações através de técnicas estatísticas, com o intuito de assegurar resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, viabilizando uma margem maior de segurança quanto as inferências. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 51). A pesquisa de natureza quantitativa busca constatar as relações de causa e efeito entre fenômenos ou eventos. (ROESCH, 2013, p. 133).

O procedimento técnico da pesquisa é um estudo de caso, o qual procura examinar o ambiente da organização em questão, buscando compreender os seus indicadores positivos, e também negativos. Dessa forma, o estudo de caso é identificado pelo profundo estudo dos objetivos, possibilitando o conhecimento amplo e detalhado sobre o assunto estudado. É um método baseado na experiência, que examina um acontecimento atual dentro da realidade da organização. (GIL, 2008, p. 57-58).

Sendo assim, o estudo de caso pode ser visto como um método de pesquisa, o qual demonstra vantagens como o incentivo a novas descobertas e a ênfase na simplicidade dos procedimentos, o que transforma o delineamento mais apropriado. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 61). Em comum acordo, Roesch (2013, p. 201) também considera o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, a qual possibilita o estudo de acontecimentos em profundidade dentro do seu contexto, sendo particularmente apropriado ao estudo de processos e engloba fatores com base em vários pontos de vista.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Marconi e Lakatos (2010, p. 121) relatam que “uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.”

Luz (2003, p. 53) caracteriza as variáveis como assuntos a serem pesquisados. “São os diferentes aspectos da empresa que podem causar satisfação ou insatisfação nos empregados. A pesquisa identifica seu impacto sobre os funcionários e como eles percebem e reagem a cada uma delas.” Assim, com o intuito de mensurar a percepção que os funcionários possuem acerca do clima organizacional da empresa e identificar os indicadores nele presentes, foram analisadas as seguintes variáveis:

a) Liderança: É caracterizada como um processo social em que se constituem relações de influência entre as pessoas de uma organização, na qual a essência desse processo de interação humana é formada pelo líder, seus liderados, um acontecimento e um momento social. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002a, p. 259). “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo. (ROACH; BEHLING, 1984, p. 46 apud BERGAMINI, 2009a, p. 3).

b) Remuneração: O setor de remuneração, ou cargos e salários como também é conhecido, caracteriza-se como um subsistema fundamental na organização, o qual oferece o

salário como componente remuneratório de contraprestação do trabalho prestado. Além do salário, existem os benefícios, que acabam se somando, constituindo a remuneração do funcionário. (MARRAS, 2000, p. 91-92).

c) Reconhecimento e Valorização: Para Limongi-França (2013, p. 153), a disposição por parte do gestor, em ouvir com atenção o seu funcionário é o maior sinal de valorização do indivíduo, podendo resultar assim, num maior comprometimento e engajamento do empregado com a organização. Visto que os recursos humanos são essenciais, pois sem as pessoas se torna impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos, devido a sua importância, esses recursos intelectuais devem ser constantemente reconhecidos e valorizados. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 19).

d) Comunicação: Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 325), descrevem comunicação como a transferência e compreensão de seu significado, ou seja, é necessário que além de transmitir uma mensagem, a mesma precisa ser compreendida pelo receptor. Dessa forma, um pensamento ou ideia tem de ser transmitido de uma pessoa para outra, de tal maneira que a figura mental identificada pelo destinatário seja idêntica a do emissor.

e) Qualidade de vida, Saúde e Segurança do trabalho: Limongi-França (1996, apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002b, p. 296) consideram que “qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. ”

f) Trabalho em Equipe: Conforme afirma Gil (2012, p. 193), a equipe de trabalho é “[...] composta de membros que recebem treinamento interfuncional e são responsáveis por um conjunto fixo de atividades. ” As equipes de elevada performance são sustentadas por cinco princípios: uma finalidade estimulante que conduz à ação, metas e avaliações de desempenho que estimulam altos padrões, indivíduos capacitados que acrescentam valor, métodos de trabalho avançados que possibilitem que os membros da equipe desenvolvam o trabalho em conjunto buscando fortalecer constantemente a aptidão de sua equipe como unidade de desempenho. (CAPRONI, 2002, p. 241).

g) Treinamento e Desenvolvimento: “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. ” (MARRAS, 2000, p. 145). O desenvolvimento de pessoas consiste em uma “aprendizagem global, voltada para o crescimento individual, sem relação com trabalho específico. ” (NADLER, 1984 apud BORGES; MOURÃO, 2013, p. 468).

h) Relacionamento Interpessoal: O processo interpessoal dá-se no estabelecimento da interação das pessoas e prossegue no decorrer dessa interação, assim, trata-se de uma conexão entre duas ou mais pessoas num mesmo ambiente. Ambas possuem conhecimento de que cada uma detém suas razões, seu comportamento, sua conduta e qualidades ou atributos individuais, que não são as mesmas, ou seja, cada pessoa possui suas particularidades. (AGUIAR, 2005, p. 320)

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada na empresa Mecal Materiais de Construção Ltda, a qual atua no segmento de comércio de materiais para a construção civil, sendo que a população analisada para esse estudo compreende aos funcionários da unidade localizada na cidade de Serafina Corrêa. O grupo pesquisado consiste em 11 pessoas, sendo o número total de trabalhadores da organização, neste caso, a amostra estudada coincide com a população.

Conforme relatam Diehl e Tatim (2004, p. 64), população pode ser entendida com um conjunto de elementos a serem mensurados, levando em consideração as variáveis que se objetiva analisar, já a amostra trata-se de uma parcela da população convenientemente selecionada.

Conforme descrevem Marconi e Lakatos (2010, p. 206), “população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.” Os mesmos autores ainda enfatizam que a amostra é uma parte adequadamente selecionada da população, assim, diz respeito a um subconjunto da população. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 147).

Roesch (2013, p. 138), afirma que “uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo.” Uma amostra é considerada um grupo pequeno em relação a população, sendo assim, é necessário que seja extraída uma amostra representativa da população, e, nesta pesquisa, a amostra foi censitária, pois investigou 100% da população. Isso quer dizer que, “um censo envolve a coleta de dados de todos os membros de uma população.” (HAIR JR et al, 2005, p. 237).

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Conforme descrevem Marconi e Lakatos (2010, p. 149), a coleta de dados trata-se da “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas

selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos. ” Na presente pesquisa, a coleta de dados ocorreu por meio de questionário contendo perguntas fechadas, de múltipla escolha e de escalas, referente às variáveis apresentadas, buscando mensurar e identificar os indicadores de clima organizacional, a fim de reconhecer efetivamente quais variáveis resultaram para tal cenário existente no ambiente de trabalho da organização.

O questionário aplicado (ANEXO A) é baseado no modelo de questionário de pesquisa de clima organizacional, proposto por Luz (2003, p. 84). O mesmo integra um rol de perguntas referente as variáveis estabelecidas, as quais foram selecionadas como as mais adequadas perante a realidade da empresa.

O questionário trata-se de um método que auxilia na coleta de dados, sendo composto por um conjunto de perguntas, as quais devem ser respondidas sem o auxílio do entrevistador. Em anexo com o questionário foi encaminhada uma nota esclarecendo a natureza e a importância da pesquisa, enfatizando a relevância de se obter as respostas. (DIEHL; TATIM, 2004, p. 68). Além disso, o questionário deve despertar o interesse no informante, de modo que ele preencha o mesmo num período de tempo razoável, objetivando retornos rápidos e precisos. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 184).

De forma similar, para Roesch (2013, p. 142) o questionário se trata de uma ferramenta utilizada com maior frequência em estudos quantitativos, uma vez que é considerado não somente um formulário, mas também um mecanismo de coleta de dados que procura mensurar determinadas informações, dessa forma, é necessária energia intelectual para planejar e aplicar o mesmo. Conforme Diehl e Tatim (2004, p. 68), a preparação do questionário deve estar de acordo a certos critérios como, a organização, a ordem e os grupos de questões e sua formulação, visando ampliar a sua eficácia e validade.

A utilização de questionários permite que um grande número de pessoas seja entrevistado, mesmo em diferentes locais; resulta num menor gasto com pessoal, pois não requer treinamento dos pesquisadores; é respeitado o anonimato do informante; possibilita que os entrevistados respondam quando entenderem apropriado; não leva o entrevistado a dar opiniões de aspecto pessoal. (GIL, 2008, p. 122).

As perguntas fechadas podem ser designadas como limitadas ou de alternativas fixas. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 187). “Nas questões fechadas, pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas numa lista. São as mais comumente utilizadas, porque conferem maior uniformidade às respostas e podem ser facilmente processadas. ” (GIL, 2008, p. 123).

O questionário aplicado é composto por 41 perguntas fechadas, das quais as 5 questões iniciais tratam do perfil dos participantes e as 36 seguintes se referem as variáveis de clima organizacional. Nessas 36 questões foi utilizada a escala de Likert, a qual confere pontos às diversas séries de respostas, formando dessa maneira, uma escala artificial de pontos que pode alternar de uma a cinco alternativas para assinalar. (DIEHL E TATIM, 2004, p. 85). “As respostas em forma de escala permitem a quem está respondendo graduar, manifestar de forma mais precisa seu sentimento, sua opinião quanto a determinada questão.” (LUZ, 2003, p. 105).

3.5 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados são dois métodos diferentes, contudo, estão sempre relacionados. Enquanto a análise tem o intuito de ordenar e resumir os dados permitindo a entrega de respostas ao problema apresentado para averiguação, a interpretação possui como propósito a busca do significado mais amplo das respostas, com base em conhecimentos adquiridos anteriormente. (GIL, 2008, p. 156).

A análise dos dados inclui a averiguação das relações existentes entre as variáveis, esclarecimentos e especificações desse vínculo. A interpretação busca oferecer um significado mais abrangente às respostas, associando-as a outros conhecimentos, desencadeando uma ligação com a teoria, “ela pressupõe a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema.” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 86-87).

A técnica de análise e interpretação dos dados foi através de estatística descritiva, analisando-se as respostas coletadas nos questionários, gerando dados numéricos, indicando as principais variáveis que impactaram no clima organizacional percebido na empresa.

Após os dados de uma amostra ou de uma população de elementos serem de fato observados, o propósito básico consiste em inserir métodos que possibilitem organizar, sintetizar e evidenciar estes dados, de maneira que se possa interpreta-los à luz dos objetivos da pesquisa. Esta etapa de tratamento dos dados é conhecida como estatística descritiva. (BARBETTA, 1994, p. 65). Normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística com o auxílio de softwares ou planilhas eletrônicas para codificação manual dos dados, logo após, as respostas podem ser empregadas de vários modos. (ROESCH, 2013, p. 149-150). Conforme descreve Oppenheim, na análise quantitativa:

[...] Podem-se calcular medidas, computar porcentagens, examinar os dados para verificar se possuem significância estatística, podem-se calcular correlações, ou tentar várias formas de análise multivariada, como a regressão múltipla ou a análise fatorial.

Essas análises permitem ‘extrair sentido dos dados’, ou seja, testar hipóteses, comparar os resultados para vários subgrupos, e assim por diante. (OPPENHEIM, 1992, p. 157 apud ROESCH, 2013, p. 150).

De maneira similar, Barbetta (1994, p. 65) afirma que “com os dados adequadamente resumidos e apresentados em tabelas e gráficos, poderemos observar determinados aspectos relevantes e começar a delinear hipóteses a respeito da estrutura do fenômeno em estudo.”

Para Hair Jr et al (2005, p. 87), “as estatísticas descritivas baseadas em mensurações de amostras descrevem a população.” As técnicas estatísticas auxiliam para a caracterização e síntese dos dados e para o estudo das relações existentes entre as variáveis pesquisadas, além disso, contribui para constatar em que medida as conclusões podem se expandir para além da amostra analisada. (GIL, 2008, p. 160).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se o ambiente organizacional utilizado para a realização da pesquisa, bem como a análise e interpretação dos dados obtidos por meio da aplicação de questionário. É a análise e a interpretação de dados que agrega valor à pesquisa. A partir dos resultados analisados serão apresentados os planos de ação para melhoria da organização no que tange ao clima organizacional e, em última análise, à gestão de pessoas.

4.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A empresa Mecal Materiais de Construção deu início às suas atividades na cidade de Casca, onde atualmente é a matriz, foi fundada em 01/02/1974 pelo Sr. Amélio Pinzetta juntamente com quatro sócios. A parceria permaneceu até 1991, quando Amélio adquiriu a organização por completo e passou a administrar junto com seus filhos Roque e Cláudio.

Em 09/03/1987, foi fundada a Mecal Materiais de Construção filial na cidade de Serafina Corrêa, unidade objeto deste estudo, estando localizada a 20,7 km da matriz. Deu início aos seus trabalhos em uma sala alugada utilizada como loja e depósito, instalada na Rua Barreto Viana, 497, atuando com a revenda de 8 mil itens. Surgiu como um pequeno negócio de materiais de construção, neste momento as atividades contavam com a prática de dois funcionários, período em que a empresa possuía apenas um veículo para pequenas entregas, fazendo todos os procedimentos de carga e descarga de forma manual.

Com o tempo, percebeu-se a necessidade dos clientes por diferentes produtos fazendo com que, desta forma, a linha de produtos fosse ampliada, juntamente com os espaços para armazenagem de materiais. Então, no ano de 1989, com a necessidade de expandir os negócios, a empresa adquiriu um terreno e construiu loja própria localizada na Av. Miguel Soccol, 2387, uma das principais vias da cidade com grande fluxo de pessoas, iniciando um crescimento mais acelerado, onde atende até hoje, contando com a gerência do filho Cláudio Pinzetta e com 11 funcionários.

Para atender as necessidades dos clientes, a empresa passou a comercializar todos os produtos utilizados na construção civil, ferragens, manutenção industrial e ampliou seu mix de ferramentas, tendo assim, mais de 13 mil itens à disposição dos clientes. No que se refere ao espaço físico, a loja dispõe de 300m² de área de vendas, depósito com área de 450m² e pátio com 300 m², além de caminhões de diversos tamanhos, equipamentos de movimentação de carga como guindaste e empilhadeira.

Em 2005 a organização passou a fazer parte da Redemac, trata-se de uma rede associativa de lojas de material de construção, constituída por 58 lojas distribuídas pelo Rio Grande do Sul, sendo formada por empresas tradicionais consolidadas em suas regiões de atuação. São empreendedores que inovaram, unindo seu conhecimento de mercado e suas melhores práticas cooperando entre si. A partir dessa parceria, a empresa utiliza o slogan “A gente é de casa”, buscando familiarizar o cliente aos seus produtos, visando a fidelização dos mesmos.

A Mecal Materiais de Construção Ltda atende clientes tanto pessoa física, como jurídica, seu público vai da classe A, até a classe média (C) da cidade com aproximadamente 16.004 habitantes. A empresa possui cinco concorrentes diretos na cidade disputando esta mesma fatia do mercado, situados bem dispersos no que tange a localização.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção, serão apresentados e interpretados os resultados do questionário aplicado nos dias 18 e 19 de agosto de 2017 para 11 funcionários, sendo o número integral de funcionários da empresa. Do total aplicado, obteve-se o retorno de todos os 11 questionários, ou seja, todos os convidados participaram da pesquisa.

4.2.1 Análise e interpretação do questionário

I PERFIL DOS PROFISSIONAIS

Nesta seção analisaram-se as questões indicativas do perfil dos funcionários e percebeu-se que a maioria dos pesquisados é do sexo masculino, com faixa etária entre 21 e 34 anos e estudaram até o segundo grau completo. A renda mensal dos respondentes é de 1 a 3 salários mínimos e a maioria deles está a até 3 anos na empresa, conforme verifica-se da tabela 1 até a tabela 5.

Dessa forma, a medida que as pessoas de uma unidade de trabalho compartilham um atributo demográfico comum, como sexo, idade, nível de instrução, renda ou tempo de serviço em uma empresa, alguns desses atributos podem auxiliar a prever a rotatividade de funcionários, além de verificar as mais variadas experiências individuais e particularidades dos indivíduos, podendo assim presumir o grau de conflito que poderá existir no ambiente de

trabalho da organização, o qual impacta diretamente no clima organizacional. (ROBBINS; JUDGE, 2014, p. 218).

Assim, na tabela 1, apresenta-se o gênero dos trabalhadores da organização.

Tabela 1 – Sexo:

Sexo:	Frequência absoluta
Masculino	7
Feminino	4
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Percebe-se que, dos 11 participantes, 7 são do sexo masculino e os outros 4 são do sexo feminino. Nota-se aqui, que apesar deste tipo de atividade ser exercida no comércio de materiais de construção, normalmente por homens, existe também a atuação contínua da mulher nessa profissão, a qual vem ganhando espaço e está cada vez mais presente no mercado de trabalho.

Na tabela 2, apresenta-se a faixa etária dos funcionários da empresa.

Tabela 2 – Faixa Etária:

Faixa etária:	Frequência absoluta
Até 20anos	2
Entre 21 e 34 anos	5
Entre 35 e 49 anos	3
Entre 50 e 64 anos	1
Acima de 65 anos	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Ao analisarmos a faixa etária dos trabalhadores percebemos que a maioria deles possui idade entre 21 e 34 anos. Trata-se de uma força de trabalho mais jovem, com uma geração que possui maior facilidade de adaptação, alguns desses funcionários estão iniciando suas atividades na empresa e outros nela há vários anos. Este profissional mais jovem é capaz de buscar novos caminhos, criando assim perspectivas de crescimento na carreira diante deste mercado competitivo e com novas tendências.

Na tabela 3, é apresentado o nível de escolaridade dos pesquisados.

Tabela 3 – Nível de escolaridade:

Nível de escolaridade:	Frequência absoluta
Fundamental completo	3
Segundo grau completo	4
Ensino superior incompleto	2
Ensino superior completo	2
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Analisou-se a escolaridade dos trabalhadores da empresa pesquisada e pode-se verificar que a maioria dos funcionários que nela operam, possuem apenas o segundo grau completo. Este indicador se deve pelo fato de a empresa não possuir nenhum tipo de exigência quanto a formação de seus profissionais, porém, mesmo sem ter ensino superior, boa parte dos trabalhadores possuem bons salários devido particularmente ao tempo de empresa de cada um. No geral, devido aos cargos ocupados, isso acaba incentivando o estudo aos funcionários a fim de se qualificarem, buscando novas experiências até mesmo no mercado de trabalho.

Na tabela 4, é evidenciada uma média da renda mensal dos pesquisados.

Tabela 4 – Renda mensal:

Renda mensal:	Frequência absoluta
Até 1 salário mínimo	2
De 1 a 3 salários mínimos	7
De 3 a 5 salários mínimos	1
Acima de 5 salários mínimos	1
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Pode-se observar de maneira geral, que a maioria dos funcionários possui uma renda mensal varia de 1 a 3 salários mínimos, isso quer dizer que a maior parte deles recebe até R\$ 2.811,00 por mês. E, da minoria que possui um ordenado maior que este (2 trabalhadores), o mesmo é justificado pelo tempo de serviço na organização, o que gera um aumento ou reajuste no ordenado em determinados períodos.

A tabela 5 demonstra as respostas referentes ao tempo de empresa das 11 pessoas pesquisadas.

Tabela 5 – Tempo de empresa:

Tempo de empresa:	Frequência absoluta
Até 3 anos	5
Até 5 anos	1
Até 10 anos	2
Acima de 10 anos	3
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Através da tabela acima é possível observar o tempo de empresa de todos os funcionários da organização, sendo que a maioria deles presta serviço a até 3 anos, ou seja, esse dado remete a ideia de que possivelmente haja um ativo índice de rotatividade nesta unidade. Já os trabalhadores que possuem acima de 5 anos na organização, além de possuírem estabilidade no emprego, possuem um ordenado maior que os demais, como mostra a tabela 4.

II QUESTÕES ACERCA DAS VARIÁVEIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta seção, as questões que envolvem as variáveis da pesquisa são interpretadas, acerca da temática: indicadores de clima organizacional. Assim, da tabela 6 até a tabela 14 analisam-se questões referentes à variável liderança; da tabela 15 até a 18 observam-se questões relacionadas à variável remuneração; da tabela 19 até a 23 analisam-se questões associadas a variável reconhecimento e valorização; da tabela 24 até a 27 avalia-se a variável comunicação interna; da tabela 28 até a 31 o enfoque é a variável qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho; da tabela 32 até a 35 engloba-se a variável trabalho em equipe; da tabela 36 até a 38 evidenciam-se os resultados referentes a variável treinamento e desenvolvimento dos funcionários e da tabela 39 até a 41 é analisada a variável relacionamento interpessoal dentro do ambiente de trabalho da empresa.

a) Variável Liderança

Assim, a tabela 6 demonstra se o funcionário é informado pelo seu superior sobre o que ele acha do seu trabalho.

Tabela 6 – Você é informado pelo seu superior sobre o que ele acha do seu trabalho?

Você é informado pelo seu superior sobre o que ele acha do seu trabalho?	Frequência absoluta
Sempre	0
Quase sempre	2
Raramente	7
Nunca	2
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Conforme os dados analisados na tabela 6, os respondentes informaram que raramente são informados pelo seu superior sobre o que ele acha do seu trabalho. Trata-se de um índice negativo, pois o funcionário deve continuamente receber o ‘feedback’ de seu superior, a fim de que o mesmo tenha um parecer sobre a atividade realizada com o intuito de avaliar o seu desempenho. Esse retorno obtido do superior denota os pontos positivos e negativos da tarefa realizada, buscando um contínuo aperfeiçoamento da mesma.

Goulart e Sampaio (2000 apud BITENCOURT, 2004, p. 396), associam a satisfação do trabalhador com os objetivos da empresa e consideram o ‘feedback’ um componente essencial para que ocorra a satisfação de necessidades psicológicas do indivíduo. Assim, essa comunicação entre superior e funcionário, necessita de um retorno honesto, para amparar o rumo dos esforços e dedicação, mensurar o desempenho e apontar campos que devam ser aperfeiçoados. (VECCHIO, 2014, p. 291).

A seguir, a tabela 7 representa o grau de confiança dos funcionários da Mecal no que se refere às decisões tomadas pelo seu gestor.

Tabela 7 – Você confia nas decisões tomadas pelo seu gestor?

Você confia nas decisões tomadas pelo seu gestor?	Frequência absoluta
Sempre	3
Quase sempre	8
Raramente	0
Nunca	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Nesta questão obteve-se um retorno satisfatório, pois os trabalhadores da empresa indicaram que quase sempre ou sempre confiam nas decisões tomadas pelo gestor, nenhum funcionário demonstrou não confiar nas decisões praticadas pelo gestor da Mecal. Refere-se a um fator relevante, uma vez que os membros da organização confiam no seu gestor, o mesmo ganha credibilidade, facilitando assim, o bom andamento e crescimento da organização.

De acordo com Heifetz (1999, p. 60 – 67 apud BERGAMINI, 2009b, p. 52), o que não pode faltar numa corporação é confiança no líder, igualdade de valores, uma linguagem própria, conhecimento, tradição, vínculos de afinidade entre os membros da equipe, e princípios que recompensam a solução, assim como a experiência de novos comportamentos.

A tabela a seguir aponta o nível de satisfação quanto a avaliação de seu trabalho pelos superiores.

Tabela 8 – Você considera que o seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?

Você considera que o seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?	Frequência absoluta
Sempre	2
Quase sempre	8
Raramente	1
Nunca	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Quando perguntados se o seu trabalho é avaliado de forma justa, a maioria dos funcionários responderam que quase sempre ou sempre é ajuizado de maneira adequada pelo gestor. Somente um respondente afirmou que seu trabalho é raramente avaliado de forma justa pelo seu dirigente. Assim, a avaliação justa do trabalho é imprescindível para que os subordinados não se sintam injustiçados e desvalorizados, longe disso, faz com que continuem comprometidos com o trabalho que já realizam dentro da organização.

Para Bitencourt (2004, p. 350), a inexistência de uma técnica sistemática por parte dos gestores para avaliação dos trabalhadores, pode acarretar em injustiças quanto aos trabalhos realizados pelos subordinados.

A tabela a seguir enfatiza o que os participantes da pesquisa responderam sobre os bons exemplos praticados pelos gestores.

Tabela 9 – Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?

Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?	Frequência absoluta
Sempre	3
Quase sempre	8
Raramente	0
Nunca	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Também nesta questão, a maior parte dos funcionários consideram que os gestores dão quase sempre bons exemplos, nenhum funcionário afirmou que seu dirigente não é um exemplo conveniente para os subordinados. À vista disso, verifica-se que o dirigente deve ser seguido, pois o seu exemplo faz com que as pessoas ao redor observem suas ações e tomem boas atitudes como referencial. Dessa forma, o bom exemplo conquista seguidores e seu adequado comportamento ecoa de maneira positiva no ambiente de trabalho da organização.

Assim, segundo Provost (1949, p. 33 apud LACOMBE, 2011, p. 382) “o exemplo do chefe pode ser a melhor forma de treinamento no trabalho. O chefe deve ser um educador do seu grupo, tanto no plano técnico como no moral.” Para Aguiar (2005, p. 387), o gestor deve ser o modelo do que o funcionário deve ser e de como se portar dentro da esfera organizacional. “Um líder que dá o exemplo tem no seu coração a determinação de desenvolver ao máximo o potencial daqueles que estão em contato com ele.” (GELDART P., 2002, p. 94 apud BERGAMINI, 2009a, p. 37).

Na tabela 10, os respondentes avaliaram o seu superior em relação à motivação que ele passa aos subordinados.

Tabela 10 – Como você avalia seu superior quanto à motivação dos subordinados?

Como você avalia seu superior quanto à motivação dos subordinados?	Frequência absoluta
Muito bem	3
Razoável	8
Muito mal	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Analisando a tabela 10, pode-se perceber que a grande maioria dos funcionários classificaram como razoável quanto à motivação transmitida pelo seu gestor, apenas 3 trabalhadores declararam que o superior motiva seus subordinados. Este indicador equivale a um fator alarmante para a empresa, pois é seu papel inspirar seus seguidores, conhecer suas necessidades e incentiva-los para que sejam cada vez mais empenhados, produtivos e com sede de sucesso profissional.

Segundo Bergamini (2009a, p. 88), para o líder ter seguidores motivados, dois aspectos são fundamentais: ser sensível e receptivo para constatar que necessidade está estimulando a conduta do indivíduo num determinado momento e dispor de liberdade e recursos eficientes que permitam disponibilizar aquele fator valorizado pela necessidade do funcionário. “O líder transformador procura as motivações potenciais dos seguidores, tendo em vista satisfazer aquelas de nível mais alto e, ao mesmo tempo, assumem integralmente esse seguidor”. (BURNS, 1979, p. 4 apud BERGAMINI, 2009a, p. 38).

Quando questionados sobre receptividade de seus superiores perante às críticas, os participantes responderam conforme apresenta a tabela 11.

Tabela 11 – Você acha que os superiores são receptivos às críticas dos seus subordinados?

Você acha que os superiores são receptivos às críticas dos seus subordinados?	Frequência absoluta
Sempre	3
Quase sempre	6
Raramente	2
Nunca	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Um grupo predominante de funcionários considera seu superior quase sempre receptivo às críticas e somente 2 respondentes relataram que raramente o gestor é aberto a receber as opiniões contrárias ou negativas de seus subordinados.

Receber facilmente ideias de uma posição contrária é fator fundamental para um bom ambiente de trabalho, no qual o superior deve ouvir seus subordinados, levando em conta suas opiniões e sugestões. Afinal, as críticas construtivas servem justamente para melhorar e aperfeiçoar o desempenho profissional e pessoal de cada indivíduo no cenário empresarial, assim, os gestores devem ouvir seus subordinados mesmo quando acreditam estar certos no que realizam.

Para tanto, Katcher (2000, p. 1 apud BERGAMINI, 2009b, p. 55), afirma que “os líderes são respeitados quando conseguem envolver as pessoas, ouvir aquilo que elas têm para dizer, mesmo que possam chegar à conclusão de que tais sugestões e objeções não sejam convincentes.”

A tabela 12 enfatiza a autonomia dos funcionários ao realizarem suas tarefas diárias.

Tabela 12 – Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?	Frequência absoluta
Sempre	4
Quase sempre	7
Raramente	0
Nunca	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Ao analisar a tabela 12, verifica-se que quase sempre e/ou sempre os trabalhadores desenvolvem suas atividades da forma como consideram melhor, nenhum funcionário sinalizou não ter independência para desempenhar sua função de maneira que julgue mais apropriada.

Dessa forma, observa-se um ponto forte para a empresa, visto que os funcionários possuem um nível considerável de autonomia, podendo realizar suas tarefas da forma que consideram melhor, trata-se assim de um elemento de extrema importância pois qualquer empregado aspira ter alguma liberdade para exercer sua função profissional. Logo, pode-se considerar que os profissionais possuem mais facilidade em desenvolver suas tarefas de forma independente, por isso, deixar os funcionários livres no trabalho pode estimular a sua criatividade, fazendo com que produzam com mais qualidade e ainda ampliem os lucros da organiz

ação.

Assim, o líder deve apenas indicar os objetivos dando uma direção a ser seguida, possibilitando que os funcionários desenvolvam certa autonomia para definirem como o trabalho será feito e em que ritmo desempenhar. (BERGAMINI, 2009b, p. 115).

A tabela 13 apresenta o grau com que os funcionários consideram seu superior um bom líder.

Tabela 13 – Você considera o seu superior um bom líder?

Você considera o seu superior um bom líder?	Frequência absoluta
Sim	7
Não	0
Mais ou menos	4
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Dos 11 funcionários da Mecal, 7 deles consideram seu superior um bom líder e outros 4 acreditam que o gestor é relativamente um bom líder, ou seja, não o ponderam totalmente como um líder ideal. Contudo, dispõe-se de um elemento favorável para a empresa, isso quer dizer que o superior é visto como alguém com visão e disciplina, capaz de gerenciar pessoas diferentes, com personalidades diferentes, mobilizando-as para objetivos comuns. Ou seja, o líder possui a habilidade de fazer com que seja seguido pelos membros de sua equipe, para que todos juntos possam alcançar os objetivos almejados.

Em outras palavras, um bom líder precisa apresentar determinadas características próprias, as quais são essenciais para a sua função e o difere das demais pessoas. Tais qualidades específicas se referem a atributos como a honestidade, capacidade de delegar tarefas, definir metas, comunicar-se, confiar na sua equipe, ser otimista, comprometido, engajado e criativo, para que se alcance assim, o resultado pretendido.

De acordo com Manz e Sims Jr (1989, p. 227 apud BERGAMINI, 2009b, p. 142), “o melhor líder é aquele que apenas se deixa notar, não é aquele que as pessoas obedecem e aclamam nem aquele que todos depreciam. O bom líder fala pouco, e quando concluiu seu trabalho e alcançou seu objetivo, as pessoas dirão: nós o fizemos. ”

A tabela 14 examina a opinião dos pesquisados quanto à proteção de algum funcionário pelo chefe.

Tabela 14 – No seu trabalho há algum funcionário protegido pelo seu chefe?

No seu trabalho há algum funcionário protegido pelo seu chefe?	Frequência absoluta
Sim	6
Não	2
Não tenho opinião	3
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Como mostra a tabela acima, 3 participantes preferiram não opinar e 6 trabalhadores consideram que existe algum funcionário especialmente favorecido e/ou apadrinhado pelo chefe. Consiste num elemento prejudicial e extremamente grave ao se tratar de um ambiente de trabalho, pois infringe o conceito de igualdade entre os empregados. Ou seja, todos os subordinados devem ser tratados de forma semelhante, isto é, sem haver um comando que consente privilégio a algum(s) indivíduo(s), não levando em consideração valores como aptidão, capacidade, merecimento e integridade.

Para McGregor (1992, p. 128), “os subordinados exigem segurança, garantias, quando se sentem ameaçados, quando receiam atos arbitrários, favoritismo, discriminação.”

b) Variável Remuneração

Referente a variável remuneração foi questionado se a mesma é considerada apropriada, conforme verifica-se na tabela 15.

Tabela 15 – Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?

Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?	Frequência absoluta
Sim	7
Não	0
Mais ou menos	4
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

A tabela acima demonstra que 7 funcionários consideram adequada a sua remuneração em relação ao trabalho que realizam e 4 respondentes opinaram que seu salário não é totalmente conveniente ao ofício que exerce. Fundamenta-se uma esfera favorável, pois a remuneração é uma das principais variáveis de clima organizacional, capaz de gerar motivação e satisfação pelo trabalho exercido. Ou seja, uma ideal compensação financeira pode originar um aumento da autoestima e engajamento do funcionário, daí a necessidade de haver bom plano de remuneração na organização.

À vista disso, administrar a remuneração tem como propósito oferecer uma remuneração adequada a todos que atuam na empresa, permitindo que haja uma coerência interna entre os valores pagos e uma equidade externa com o mercado de trabalho. Quando a remuneração ocorre de forma apropriada ao trabalho desenvolvido, a mesma pode motivar e incentivar o

trabalhador, podendo refletir até mesmo numa significativa melhora na capacidade de produção. Em contrapartida, é frequente o surgimento de dificuldades para determinar e introduzir remunerações justas, pois os indivíduos têm a propensão de estimar que são dignos de um ordenado superior a aquele que organização julga adequado. (LACOMBE, 2011, p. 175).

Assim, a remuneração deve levar em conta aspectos éticos, buscando estabelecer um salário que seja justo tanto para o empregador, como para o empregado. (ALBUQUERQUE, 1982 apud LIMONGI-FRANÇA, 2013, p. 66). “Quando a remuneração parece justa em vista das demandas do cargo, do nível individual requerido de habilidades e dos padrões vigentes no mercado, a satisfação surge como consequência natural. ” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 84).

A tabela 16 demonstra a avaliação dos pesquisados acerca dos benefícios disponibilizados pela empresa.

Tabela 16 – Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?

Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?	Frequência absoluta
Sim	4
Não	1
Mais ou menos	6
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Ao considerar a tabela 16, observa-se que apenas 4 funcionários julgam receber benefícios que atendam totalmente suas necessidades, 6 empregados consideram os benefícios insuficientes no que tange o parâmetro de necessidades essenciais. Nota-se então, que o benefício o qual a Mecal proporciona aos seus funcionários atende mais ou menos as suas aspirações, isso quer dizer que além do salário adequado que recebem, conforme visto na tabela 15, os pesquisados esperam algo a mais no que tange o benefício recebido atualmente, que é a cesta básica. Com o objetivo de reter seus talentos, aumentar o comprometimento e encorajar a lealdade de seu pessoal, a organização deve oferecer benefícios atraentes e competitivos.

Logo, um bom programa de benefícios faz com que a empresa se torne mais competitiva no mercado de trabalho. A finalidade primordial de tais benefícios é o atendimento das necessidades dos empregados, partindo da inferência que ‘a empresa sabe o que é melhor para seus funcionários’, estabelecendo assim, o que o mesmo necessita para assegurar qualidade de

vida, alimentação, assistência médica, fornecidas como complemento da remuneração. (MARRAS, 2000, p. 138).

A tabela 17 indica o grau de satisfação dos pesquisados em relação ao seu salário, quando comparado a outros ordenados da empresa, levando em consideração a mesma função desempenhada.

Tabela 17 – Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa?

Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa?	Frequência absoluta
Sim	7
Não	1
Mais ou menos	3
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Num comparativo no que se refere aos diferentes tipos de remuneração praticados dentro da Mecal, 7 dos funcionários consideram seu pagamento apropriado à função que exercem, 3 respondentes julgam seu ordenado inadequado perante um comparativo ao pagamento recebido pelos seus colegas. Configura-se assim, um indicador que contribui para a criação de um bom ambiente para se trabalhar, onde os empregados não se sentem injustiçados em relação a desigualdade salarial dentro da empresa, afinal, não deve haver desequilíbrio de remuneração entre funcionários que efetuam a mesma atividade dentro de uma organização.

Dessa forma, o grau de diferença entre os pagamentos pode interferir na permanência ou não do trabalhador na empresa, ou em investir na sua capacitação profissional tendo em vista promoções e novas atribuições ou encargos. Assim, a organização deve possuir uma estrutura de pagamentos justa, pois trata-se de um elemento importante da remuneração, ou seja, deve haver diferenças convenientes entre os níveis salariais na mesma organização. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 393). Dutra (2016, p. 187) também considera que “os padrões de equidade são fundamentais para garantir um tratamento justo da contribuição da pessoa para a organização e também para estimulá-la a ampliar sua contribuição, à medida que consegue visualizar padrões de resposta da empresa para as diferentes contribuições.”

Na sequência, os pesquisados opinaram referente a recompensa recebida pela organização perante os desempenhos bem-conceituados, o resultado obtido é evidenciado na tabela 18.

Tabela 18 – A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus funcionários?

A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus funcionários?	Frequência absoluta
Sempre	1
Quase sempre	2
Raramente	3
Nunca	4
Não tenho opinião	1
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Com opiniões bem dispersas, contudo um grupo predominante de funcionários considera que a empresa nunca ou raramente recompensa os desempenhos excelentes observados dentro do cenário organizacional e somente 1 respondente entende que a Mecal sempre retribui às notáveis performances profissionais. Este contexto diz respeito a um indicador crítico, pois quando o funcionário não se sente recompensado pela empresa cria-se uma condição prejudicial que acaba impactando conseqüentemente na sua motivação, podendo originar um ambiente de trabalho mais insignificante e inapropriado para se conviver, influenciando diretamente no desenvolvimento profissional dos membros insatisfeitos.

Segundo McGregor (1992, p. 180), o desempenho e o desenvolvimento do trabalhador nas suas atividades são influenciados diretamente pelos tipos de recompensas e satisfações que recebe, os quais são característicos de cada organização. A estrutura da companhia e suas práticas que envolvem as recompensas do funcionário afetam profundamente o crescimento do mesmo. Para Dutra (2016, p. 187), “[...] essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se através de seu trabalho etc.”

c) Variável Reconhecimento e Valorização

A tabela 19 assinala a opinião dos participantes da pesquisa quanto ao tratamento que recebem dentro da Mecal, nesta questão os funcionários avaliaram especialmente o respeito que recebem.

Tabela 19 – Os funcionários são tratados com respeito, independente dos seus cargos?

Os funcionários são tratados com respeito, indiferente dos seus cargos?	Frequência absoluta
Sempre	10
Quase sempre	1
Raramente	0
Nunca	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Quase a totalidade dos funcionários da Mecal afirmam ser sempre tratados com respeito e apreço no local de trabalho, indiferente da função que exercem e nenhum pesquisado declarou não ser tratado com respeito dentro da organização.

Tal resultado equivale a um indicador bastante positivo, pois todas as pessoas merecem ser atendidas com dignidade, atenção e consideração, afinal, o respeito é um dos valores básicos nas relações humanas, pois representa a base para a construção de relacionamentos sólidos e harmoniosos.

Dessa forma, o cultivo do respeito pode aumentar o moral do funcionário, sendo capaz de levar ao local de trabalho uma atmosfera mais leve e agradável, além de permitir que haja o reconhecimento, aceitação e valorização das qualidades de cada indivíduo, fatores esses que interferem consequentemente no clima organizacional.

Diante disso, o respeito dentro da organização é a maior prova de que é aceita a individualidade dos membros, isso pois, o indivíduo deve ser aceito como é de fato e não como gostaria que fosse.

Conforme relata Bitencourt (2004, p. 392), os empregados possuem necessidades humanas no trabalho, precisam ser percebidos dentro da organização, compreendidos nas suas opiniões, tratados e respeitados como seres humanos.

Na sequência, os participantes relataram acerca do grau de segurança que possuem ao expor o que pensam dentro da esfera organizacional, conforme representado na tabela a seguir.

Tabela 20 – Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?	Frequência absoluta
Sempre	2
Quase sempre	6
Raramente	2
Nunca	0
Não tenho opinião	1
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Quando questionados se estão seguros em dizer o que pensam dentro da esfera organizacional, 8 dos funcionários afirmaram que quase sempre e/ou sempre se sentem à vontade para expressar suas ideias e pontos de vista, 1 respondente preferiu não opinar acerca desta questão e outros 2 trabalhadores declararam que raramente se sentem protegidos para relatar o que pensam.

Nesse sentido, saber ouvir os funcionários se tornou uma prática fundamental para que se sintam reconhecidos e valorizados por seus superiores, visto que, tal prática faz com que se crie um ambiente de trabalho mais promissor e com membros proativos, no qual se possa extrair o melhor que eles têm a oferecer, contribuindo positivamente para a geração de um clima adequado à convivência organizacional.

O motivo pelo qual os empregados não expressam suas apreensões no trabalho é em razão de não se sentirem psicologicamente seguros manifestando seus pontos de vista. À medida que os gestores certificam que dedicarão às ideias propostas, uma atenção justa e vão realizar transformações ativamente, os funcionários estão mais dispostos a se manifestar. (ROBBINS; JUDGE, 2014, p. 270).

A tabela 21 aponta as respostas obtidas referente ao grau de reconhecimento por parte da empresa, quando do recebimento de opiniões e sugestões dos empregados.

Tabela 21 – A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?

A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?	Frequência absoluta
Sempre	4
Quase sempre	6
Raramente	1
Nunca	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Quase a quantidade integral dos pesquisados considera a Mecal uma empresa aberta a receber opiniões e reconhecer as contribuições que são oferecidas pelo seu pessoal, somente 1 funcionário informou que a organização não está disposta a aceitar ideias e críticas. Este indicador otimista resulta do fato de a organização ter consciência do empenho e dedicação despendidos por parte da equipe e de suas convicções ou sugestões perante determinado contexto organizacional. Assim, verifica-se que a empresa não cobra apenas resultados, estando também receptiva ao parecer de seus funcionários.

De acordo com Robbins e Judge (2014, p. 229), normalmente a empresa apenas informa seus trabalhadores, no entanto, solicita opiniões ou conselhos esporadicamente, ou seja, o chefe eventualmente ou nunca pede a opinião dos funcionários. Por outro lado, muitas organizações reconhecem e estimam as sugestões dos empregados, criando inclusive programas para potencializar essas inovações e ideias recebidas.

A tabela a seguir analisa se as oportunidades na organização são oferecidas às pessoas mais competentes.

Tabela 22 – As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?

As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?	Frequência absoluta
Sempre	0
Quase sempre	5
Raramente	5
Nunca	0
Não tenho opinião	1
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Conforme verificação da tabela acima, 5 participantes acreditam que quase sempre as pessoas competentes são as que possuem as melhores oportunidades, enquanto outros 5 empregados consideram que as pessoas eficientes raramente dispõem das mesmas oportunidades, um respondente diz não ter opinião acerca desta questão. Com respostas bem fragmentadas, pode-se pressupor que alguns funcionários se sentem desvalorizados por não possuírem as mesmas oportunidades que seus colegas, enquanto outros entendem que as oportunidades são oferecidas para os trabalhadores aptos e talentosos.

Normalmente, os empregados são promovidos para que fortaleçam e aperfeiçoem as capacidades que possuem, assim, quando essa oportunidade lhe é indeferida, começa a ser danificada a sua dignidade humana e a garantia de ter uma vida mais significativa, com mais importância e valor. A partir daí, conseqüentemente, a empresa também passa a perder pois a habilidade e aptidão do colaborador é desperdiçada. (BERGAMINI, 2009b, p. 38-39).

A tabela 23 assinala o grau de reconhecimento recebido pelo funcionário, quando ele executa um bom trabalho.

Tabela 23 – Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?

Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?	Frequência absoluta
Sempre	0
Quase sempre	6
Raramente	4
Nunca	1
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Não se trata de uma diferença significativa, contudo 6 dos funcionários se sentem quase sempre reconhecidos quando desenvolvem suas atividades com sucesso. Os demais respondentes consentem que raramente e/ou nunca recebem o reconhecimento que consideram adequado, sempre que praticam suas tarefas com êxito.

Existem várias formas para o gestor reconhecer seus liderados, entre elas: acompanhar seu trabalho de perto, comunicando-se com os subordinados, implantando programas para estimular e entusiasmar seu pessoal, elogiando-os. Todas essas recompensas positivas fazem com que os funcionários tenham mais aptidão para desempenhar novos encargos e ficar mais próximo de alcançar seus objetivos particulares e específicos da carreira.

Assim como a organização busca o engajamento e empenho de seu pessoal, deve também reconhecer a dedicação e interesse adequadamente desse contingente, caso o reconhecimento não ocorra, existirá frustração e abatimento perante às expectativas fracassadas. Diante disso, verifica-se que se trata de uma particularidade humana o anseio de ser elogiado por uma tarefa bem realizada, um comportamento apropriado, uma ação efetiva ou uma opinião sincera. (ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 218).

d) Variável Comunicação

A tabela 24 mostra o que os funcionários acham referente as orientações de trabalho que recebem.

Tabela 24 – As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?	Frequência absoluta
Sempre	6
Quase sempre	5
Raramente	0
Nunca	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Em análise à tabela 24, verificou-se que todos os participantes consideram as orientações que recebem em relação ao trabalho que exercem sempre e/ou quase sempre claras e objetivas, nenhum funcionário certificou obter instruções confusas e indecisas. Refere-se a um indicador promissor, pois quando as pessoas se comunicam de forma clara, tendem a construir um ambiente de alta confiança, fazendo com que os processos tenham maior eficácia, evitando assim retrabalhos. Uma das causas que prejudicam o clima organizacional e causam desentendimento é a ausência de clareza na informação, a qual pode ocasionar numa interpretação desacertada com decorrências desagradáveis.

O ambiente de trabalho onde estamos inseridos demanda um modelo de gestão de pessoas que incentive e disponibilize estrutura ao desenvolvimento recíproco da instituição e dos funcionários e que possibilite orientação de forma clara, simples e flexível referente as atividades desempenhadas. (DUTRA, 2016, p. 65). Dessa forma, para sua sobrevivência e

evolução no mercado, as instituições dependem cada vez mais de métodos de comunicação claros, precisos, confiáveis e apropriados. (CASADO, 2002, p. 271).

Em seguida, conforme tabela 25, os participantes avaliaram se são informados de forma apropriada sobre as decisões que interferem no seu trabalho.

Tabela 25 – Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o seu trabalho?

Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o seu trabalho?	Frequência absoluta
Sempre	3
Quase sempre	6
Raramente	2
Nunca	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Em relação a este quesito, a maior parte dos funcionários respondeu que quase sempre se sentem devidamente informados sobre as decisões que influenciam o seu trabalho, 2 trabalhadores declararam que raramente se sentem habilmente notificados sobre medidas que dizem respeito ao seu trabalho. Verifica-se aqui outro indicador propício, pois para desenvolver suas atividades com bom resultado, é necessário estar a par das informações referentes ao seu cargo e do que se passa no ambiente de trabalho da empresa. Assim, é imprescindível que haja uma comunicação eficaz com os funcionários fazendo com que as informações importantes e fundamentais cheguem até eles, visto que o trabalho precisa ser feito em conjunto para que o método de comunicação eficiente vigore.

Logo, o empregado deve receber instruções sobre a função a ser desenvolvida, os fundamentos do cargo, as práticas da organização e obter feedback referente ao seu desempenho e explicação das metas a serem alcançadas. Ou seja, devem ser bem informados, a fim de que se tenha uma comunicação eficaz e adequada, com um ambiente aberto e franco para que possa contribuir no desempenho de todos os funcionários da instituição. (LIMONGI-FRANÇA, 2013, p. 147).

Ainda referente a comunicação interna, a tabela 26 mostra como os pesquisados opinaram a respeito da forma que a direção da organização os comunica quando possuem informações de interesse de todos.

Tabela 26 – Como a direção da empresa se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesse geral?

Como a direção da empresa se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesse geral?	Frequência absoluta
Adequadamente	6
Razoavelmente	5
Inadequadamente	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Ao avaliar a comunicação interna de gestores para os funcionários (tabela 26), 6 respondentes opinaram que esses avisos são feitos de forma adequada, enquanto que para 5 empregados isso ocorre de maneira razoável, ou seja, está deixando a desejar. Dessa forma, é importante que as informações sejam compartilhadas com todos os membros da empresa, possibilitando um entendimento geral das mensagens transmitidas pela direção. Ao transmitir as informações, a direção da empresa deve estar ciente de que quanto mais informados os trabalhadores estiverem, mais envolvidos pelo sucesso da organização eles estarão.

Segundo Vecchio (2014, p. 296), a comunicação com o nível inferior, flui da direção da empresa para os subordinados, isso quer dizer que este fluxo ocorre de cima para baixo e sem descartar nenhum nível intermediário, ou seja, todos os funcionários devem ter acesso às mesmas informações.

Na sequência os pesquisados responderam se estão bem informados sobre o que acontece na organização.

Tabela 27 – Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?

Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?	Frequência absoluta
Sim	4
Não	0
Mais ou menos	7
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Como ilustra a tabela 27, os trabalhadores expressaram sua opinião referente ao grau que se sentem bem informados no que ocorre dentro da organização, assim, 7 funcionários assumiram ser mais ou menos bem informados do que ocorre dentro do ambiente da Mecal,

enquanto 4 pesquisados afirmaram que sabem do que se passa no âmbito organizacional. Para um cenário mais apropriado, é ideal que a maioria dos membros da empresa se sintam devidamente conhecedores das notícias que circulam na empresa, ou seja, a disseminação de informações ser oficializada pelos gestores, conhecida e anunciada por todo o meio empresarial.

Segundo Newstrom (2011, p. 55), os gestores devem manter-se informados, obtendo as informações fundamentais de interesse dos colaboradores, transmiti-las e auxiliar os funcionários a se sentir informados sobre o que se passa na organização.

e) Variável Qualidade de vida, Saúde e Segurança no Trabalho

Em relação a qualidade de vida no trabalho, a tabela 28 demonstra a opinião dos respondentes levando em conta as condições físicas do local onde trabalham.

Tabela 28 – As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (temperatura, ruído, higiene, mobiliário)?

As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (temperatura, ruído, higiene, mobiliário)?	Frequência absoluta
Sim	11
Não	0
Mais ou menos	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Com um indicador unanime e oportuno, todos os trabalhadores da organização consideram exercer suas atividades num local com condições físicas adequadas. Trata-se de um ambiente saudável para que o funcionário consiga realizar suas tarefas de maneira segura e regular. Todos esses elementos como temperatura, ruído, higiene, mobiliário, possuem uma intensa influência nos níveis de produtividade das organizações, impactando diretamente no desempenho dos trabalhadores e na sua qualidade de vida.

Assim, os funcionários devem dispor de segurança e salubridade no local de trabalho, quer dizer que não podem ser expostos a condições ambientais, jornadas de trabalho nem a riscos que prejudiquem a sua saúde. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002b, p. 297).

A seguir os respondentes avaliaram se a organização está empenhada para garantir a segurança dentro do ambiente organizacional.

Tabela 29 – A direção da empresa está comprometida em melhorar a segurança dos funcionários no local de trabalho?

A direção da empresa está comprometida em melhorar a segurança dos funcionários no local de trabalho?	Frequência absoluta
Sim	10
Não	0
Mais ou menos	1
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

A tabela 29 demonstra que 10 pesquisados consideram que a direção da empresa está comprometida em aprimorar a segurança de seus funcionários no local onde operam. Destaca-se assim, um indicador favorável, pois diante de números alarmantes de acidentes em locais de trabalho, é essencial que a empresa busque continuamente proteger a integridade e a capacidade de trabalho de seus funcionários, através de ações preventivas propostas à melhora dos ambientes de trabalho.

Conforme afirma Marras (2000, p. 208), a gestão de segurança numa organização deve dispor de uma política clara e aberta que reflita a preocupação da diretoria da empresa em relação à proteção de seus trabalhadores; além de possuir procedimentos relacionados a essa política e haver uma equipe de profissionais competentes e recursos capazes de levar a diante o programa. Dessa forma, a segurança no trabalho deve ser uma preocupação máxima das organizações, as quais deve desenvolver contínuas ações de prevenção de acidentes.

A tabela 30 evidencia o nível de satisfação dos funcionários em relação ao volume de trabalho que desempenham dentro da Mecal.

Tabela 30 – Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?	Frequência absoluta
Sim	7
Não	0
Mais ou menos	4
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

A tabela 30 demonstra que 7 respondentes estão satisfeitos com a quantidade de trabalho que efetuam, enquanto os demais funcionários responderam que se sentem mais ou menos

satisfeitos em relação ao volume de atividades que executam na organização, isso é, consideram que a parcela de trabalho que desenvolvem poderia ser menor. Nenhum empregado sinalizou estar totalmente insatisfeito com a quantidade de tarefas que desenvolve. Dessa forma, refere-se a um parâmetro positivo pois a maioria dos pesquisados não se sentem sobrecarregados com o volume de trabalho que realiza, isto é, o consideram adequado.

Contudo, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 87) afirmam que esse episódio de sobrecarga no trabalho ocorre em inúmeras empresas, principalmente no mercado financeiro, onde os empregados trabalham demais durante a jornada de trabalho, na qual devem cumprir excessivas atividades para uma rotina de somente 8 horas por dia, deixando de lado muitas vezes, seu bem-estar, família e amigos.

Na sequência os respondentes opinaram referente ao grau que a empresa não afeta seus afazeres na esfera pessoal ou familiar.

Tabela 31 – A empresa permite que seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares?

A empresa permite que seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares?	Frequência absoluta
Sempre	6
Quase sempre	4
Raramente	1
Nunca	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Ainda em relação a qualidade de vida, 6 dos pesquisados afirmaram que o seu trabalho não prejudica sua vida pessoal ou familiar, 4 funcionários responderam que o mesmo quase sempre não compromete seus interesses particulares ou familiares, enquanto que para 1 empregado a sua ocupação profissional raramente não atinge seus interesses, isso quer dizer que o trabalho interfere na vida do indivíduo de tal forma que o mesmo pode passar a dedicar menos tempo às suas atividades de lazer e família.

Mesmo assim, verifica-se uma condição favorável pois para a grande parte dos funcionários a carreira profissional não interfere diretamente na sua vida pessoal, assim, para que tudo decorra de modo saudável, é preciso que os planos pessoais e profissionais permaneçam em sintonia, onde os interesses sejam similares, para que não possua desordem em nenhum dos planos.

Neste sentido, “as condições de crescimento na carreira não devem interferir no descanso nem na vida familiar do empregado.” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002b, p. 298).

Assim, verifica-se que o limite entre os períodos destinados ao trabalho e à vida pessoal se tornou incerto e complicado, gerando divergências pessoais além de esgotamento físico e mental. Isso faz com que os empregados percebam que o trabalho está tomando cada vez mais lugar em suas vidas pessoais e isso não os deixa satisfeitos. Os trabalhadores almejam ocupações com maior flexibilidade de horários para que eles consigam harmonizar seus interesses pessoais e profissionais, mais que isso, eles esperam ter ‘uma vida’ e não somente ter um emprego. Logo, as empresas têm de colaborar com seu pessoal a fim de que alcancem um equilíbrio entre esses dois aspectos, objetivando atrair e reter os funcionários mais capazes, eficientes e motivados. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 19).

f) Variável Trabalho em Equipe

A tabela 32 mostra como os respondentes avaliaram a empresa quanto do incentivo ao trabalho em equipe.

Tabela 32 – O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?

O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?	Frequência absoluta
Sempre	3
Quase sempre	7
Raramente	1
Nunca	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Como pode-se observar em análise a tabela acima, 7 dos trabalhadores consideram que quase sempre o trabalho em equipe é estimulado pela organização, 3 funcionários marcaram que a empresa sempre promove o trabalho em equipe e apenas 1 respondente declarou que o trabalho em equipe é raramente impulsionado pela empresa.

Dessa forma, observa-se que a instituição fomenta o trabalho em conjunto, onde através dele, os funcionários podem passar a ter um desempenho profissional ainda melhor, bem como

umentar o seu nível de engajamento por meio da dedicação e esforço coletivo para realizar determinada tarefa ou objetivo da organização.

Assim, ao planejar o destino institucional, a empresa deve adotar e incentivar essa técnica de trabalho em equipe na sua estrutura organizacional.

Essa é uma estratégia almejada pelas empresas, pois faz com que os membros trabalhem em conjunto e compartilhem responsabilidades, criando como efeito indivíduos empenhados e envolvidos na solução de problemas, promovendo assim um aumento do comprometimento de todos nos resultados gerais da empresa. (MARRAS, 2000, p. 314).

A tabela 33 avalia os colegas de trabalho quanto à iniciativa de colaborar para aprimorar a qualidade e a produtividade.

Tabela 33 – Seus colegas de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho?

Seus colegas de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho?	Frequência absoluta
Sempre	3
Quase sempre	6
Raramente	2
Nunca	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Conforme verifica-se na tabela 33, um grupo predominante de funcionários considera que os colegas de trabalho sempre e/ou quase sempre buscam maneiras para aperfeiçoar a qualidade e a produtividade do trabalho e apenas 2 empregados declararam que os colegas raramente buscam melhorar a qualidade e a capacidade de produzir mais. De modo geral, isso quer dizer que quase todos colaboram para que os processos ocorram de maneira precisa, fazendo com que conseqüentemente no final de cada etapa se maximize os resultados.

Não se pode manter uma equipe na qual as tarefas são realizadas por apenas alguns membros, deve haver a existência de responsabilidades e compromissos mútuos, onde inclua a participação absoluta dos integrantes, e isso é possível somente em um ambiente que perdure a confiança mútua entre os componentes da equipe. (LACOMBE, 2011, p. 24).

A seguir os empregados verificaram se o seu chefe os comunica de decisões na equipe de trabalho (tabela 34).

Tabela 34 – Seu chefe transfere decisões para a equipe de trabalho?

Seu chefe transfere decisões para a equipe de trabalho?	Frequência absoluta
Sempre	0
Quase sempre	10
Raramente	1
Nunca	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Em exploração à tabela 34, observa-se que 10 funcionários marcaram que o chefe quase sempre repassa as decisões para a equipe e apenas 1 pesquisado afirmou que o chefe raramente transmite as decisões para seu quadro de funcionários. Com um indicador benéfico, conclui-se que o gestor deixa o grupo informado sobre medidas que afetam a sua jornada profissional. Afinal, os membros da equipe precisam ser informados acerca dos padrões a serem seguidos, para que assim a equipe envolvida trabalhe melhor e seja mais eficiente do que se houvesse um trabalho individual e disperso pela falta de informações.

Dessa forma, é necessário generalizar o compartilhamento de informações dentro da organização, pois conforme acredita Blanchard (apud ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 219), se somente os diretores da empresa têm acesso às informações, tal contexto não condiz com a sua mais nobre finalidade. Logo, a divulgação de informes pela organização somente a favorece, pois elabora a identidade acerca de metas a serem alcançadas, regravando ocupações, tarefas e incumbências, fazendo com que de posse à tais informações, se proporcione aos membros da equipe, terem mais oportunidade de observar as adversidades e sugerir soluções.

Na tabela 35 os pesquisados responderam se julgam ser de seu dever colaborar para o sucesso da Mecal.

Tabela 35 – Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?	Frequência absoluta
Sim	11
Não	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Todos os funcionários da Mecal acreditam ser seu dever cooperar para que a empresa obtenha bons resultados e alcance o sucesso desejado. Este cenário resulta em um indicador favorável e otimista, pois toda a equipe está conscientizada de que para obter o sucesso almejado, todos têm de fazer a sua parte, trata-se assim, da soma de todos os esforços.

Para que isso ocorra, as empresas necessitam de trabalhadores que façam mais do que suas obrigações habituais, que mostrem um desempenho que vá além das perspectivas, ou seja, que desenvolvam atividades que não constam como encargos efetivos. Para que a organização alcance o sucesso esperado é preciso que haja a voluntariedade do indivíduo em contribuir para realização de tarefas inabituais, demonstrar tolerância em certos momentos e evitar conflitos inconvenientes. Esse comportamento construtivo estimula um funcionamento efetivo e seguro da organização. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 25).

g) Variável Treinamento e Desenvolvimento

Na sequência, (tabela 36) os pesquisados avaliaram o treinamento que recebem para exercer as atividades de sua competência.

Tabela 36 – O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?	Frequência absoluta
Sempre	5
Quase sempre	5
Raramente	1
Nunca	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

A maior parte dos funcionários considera que o treinamento oferecido pela Mecal, sempre e/ou quase sempre os habilita a desenvolver um bom trabalho e somente um respondente enfatizou que o treinamento recebido raramente o capacita para desempenhar bem o trabalho. Tal característica quer dizer que os empregados se sentem preparados para exercer as funções designadas dentro da organização, afinal, a qualificação e capacitação do seu pessoal pode tornar a empresa mais competitiva, deixando o ambiente de trabalho mais estável e confiante, melhorando inclusive o clima organizacional.

Assim, Marras (2000, p.148) classifica como objetivos específicos do treinamento: a formação profissional, a qual busca alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada atividade, introduzindo inúmeros conhecimentos, habilidades, práticas e experiências necessárias para que o trabalhador desempenhe um bom cumprimento das tarefas. E a especialização, que fornece um treinamento exclusivo e característico incorporado à área de trabalho, objetivando intensificar os resultados já obtidos quando da sua formação. Ou seja, deve-se “oferecer para os profissionais uma progressão profissional ajustada às características do setor em que a organização atua.” (DUTRA, 2016, p. 309).

A tabela 37 avalia se a Mecal disponibiliza oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional, segundo os funcionários.

Tabela 37 – A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?	Frequência absoluta
Sempre	1
Quase sempre	5
Raramente	4
Nunca	1
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Com opiniões bem divididas, 1 funcionário certificou que a empresa sempre concede oportunidades para o seu aperfeiçoamento, 5 pesquisados afirmam que a instituição quase sempre possibilita que os trabalhadores se desenvolvam buscando o crescimento profissional. Por outro lado, 4 empregados responderam que isso raramente ocorre e 1 trabalhador indicou que a empresa nunca concede este tipo de oportunidade.

Os dados coletados nesta questão apontam que parte dos funcionários estão no aguardo por uma chance de crescimento dentro da empresa, ou seja, uma oportunidade de ascensão aos degraus hierárquicos da organização. Presume-se também que 6 trabalhadores estão satisfeitos com as oportunidades de crescimento que lhe são concedidas pela empresa.

Dessa forma, é competência da empresa todo o processo de desenvolvimento de seus profissionais, buscando assegurar as competências essenciais com o objetivo de utilizar corretamente as ferramentas e técnicas do negócio. (RAMAL apud FERREIRA, 2013, s/p). Em comum acordo, Dutra (2016, p. 44) acredita que “cabe às organizações, através de uma contínua

interação com as pessoas, criar para estas o estímulo e as condições concretas de desenvolvimento profissional e pessoal.”

Segundo Marras (2000, p. 267), a empresa deve reconhecer a importância de dois elementos de interesse para a manutenção de programas de desenvolvimento profissional: interesse do empregado, procurando atender seus anseios psicológicos e seus planos de vida futura, deixando assim, sua motivação revitalizada por longo prazo. E interesse da organização, o qual ao passo que substitui seu quadro de pessoal, faz com que se assegure a continuidade do seu conjunto cultural, com atributos que atendam às suas necessidades.

Com dados bem similares à questão anterior, a tabela 38 evidencia a opinião dos pesquisados referente às condições de treinamento e desenvolvimento que a empresa oferece os empregados.

Tabela 38 – A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha sempre um aprendizado contínuo?

A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha sempre um aprendizado contínuo?	Frequência absoluta
Sempre	1
Quase sempre	4
Raramente	5
Nunca	1
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Como verificado em análise à tabela 38, somente 5 funcionários certificaram que a empresa dá condições de treinamento e desenvolvimento para uma prática constante, deste modo, a maioria dos empregados considera raramente e/ou nunca ter um aprendizado contínuo dentro dessa esfera organizacional. Assim, a empresa deixa a desejar no que se refere ao treinamento e desenvolvimento de seus profissionais, gerando um indicador no qual verifica-se a existência de uma carência no aperfeiçoamento constante do trabalhador, isso quer dizer que a empresa nem sempre está focada no crescimento pessoal e a longo prazo dos seus membros.

Assim como enfatiza Spector (2010, p. 245), ao ser contratado por uma empresa, o indivíduo deve passar por determinado tipo de treinamento para que adquira instruções essenciais a fim de realizar seu trabalho, pois há muito que ser entendido para que seja possível desenvolver bem a maior parte das atividades. As tendências mudam e com isso aumenta também a necessidade de treinamento, logo, o aprendizado deve ser oferecido de forma

contínua pelas empresas, visto que as atividades dependem de um desenvolvimento gradativo que levam uma vida inteira e não é obstruído com certo nível de escolaridade.

h) Variável Relacionamento Interpessoal

Com questões mais genéricas, os funcionários opinaram também referente ao relacionamento interpessoal no ambiente organizacional, assim, a tabela 39 indica o que os trabalhadores consideram referente ao clima de trabalho presente na empresa.

Tabela 39 – O clima de trabalho da empresa é bom?

O clima de trabalho da empresa é bom?	Frequência absoluta
Sempre	3
Quase sempre	8
Raramente	0
Nunca	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Todos os respondentes afirmaram que o clima de trabalho percebido do âmbito organizacional é sempre e/ou quase sempre bom. Este indicador é de imensa importância, visto que ao responder, o funcionário se reporta ao seu dia-a-dia dentro da empresa de maneira geral e avalia minuciosamente todos os aspectos internos. Identificado um clima propício, verifica-se um empenho e interesse por parte dos profissionais além do previsto, pois consentem que são importantes na constituição da empresa em que estão empregados.

O clima organizacional é considerado bom quando se sobressaem atuações e posicionamentos otimistas e favoráveis, conferindo ao ambiente um teor saudável, apresentando bem-estar, segurança, compromisso e participação dos empregados. “O clima de uma empresa é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela. O baixo *turnover* e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima.” (LUZ, 2003, p. 31).

A tabela 40 destaca se os pesquisados consideram a Mecal um bom lugar para trabalhar.

Tabela 40 – Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?	Frequência absoluta
Sim	11
Não	0
Não tenho opinião	0
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Um outro indicador otimista em que houve a concordância de todos foi averiguado na tabela 40, pois todos os funcionários acreditam que a empresa é um bom local para trabalhar. Isso quer dizer que as pessoas estimam o local onde passam a maior parte do seu dia e isso faz com que os indivíduos se orgulhem da empresa e de sua colaboração individual perante o resultado final alcançado pela organização. Dessa forma, quando o funcionário respeita e valoriza o local onde trabalha, com certeza respeitará também os regulamentos e princípios da organização, assim como seus colegas e superiores.

Para Luz (2003, s/p), as mudanças no âmbito social, político e cultural impactam nos valores das pessoas e como resultado nas atitudes dos indivíduos em relação ao trabalho. Assim, é necessário que as empresas permaneçam atentas, observando e examinando mais, valorizando ferramentas que analisem a satisfação dos funcionários no trabalho, buscando aperfeiçoar continuamente a qualidade de vida no ambiente organizacional, tornando assim, a empresa um bom lugar para trabalhar.

A última questão, conforme mostra a tabela 41, coletou dados referentes ao grau de estabilidade que os funcionários sentem na Mecal Materiais de Construção Ltda.

Tabela 41 – Os funcionários se sentem seguros no emprego?

Os funcionários se sentem seguros no emprego?	Frequência absoluta
Sim	8
Não	1
Mais ou menos	2
SOMA	11

Fonte: Dados primários, agosto de 2017.

Como ilustra a última tabela, 8 funcionários se sentem seguros no emprego, 1 respondente não se sente seguro e outros 2 pesquisados se sentem mais ou menos estáveis no

seu emprego, trata-se assim, de uma situação na qual esses 3 membros da organização não sentem solidez e segurança no seu dia-a-dia de trabalho, ou seja, pode ser um indicativo de que temem ser dispensados pela empresa.

Mesmo assim, verifica-se no geral uma situação de estabilidade profissional, a qual origina um clima mais tranquilo e sólido dentro da empresa, com menos angústia o que conseqüentemente favorece para o aumento na autoconfiança e diminuição do receio e preocupação por parte dos profissionais durante a jornada de trabalho. Assim sendo, a existência de um clima harmonioso é fundamental para a empresa atender as expectativas de seus clientes, entretanto, para conquistá-los, é necessário conquistar primeiramente as pessoas que cuidam deles. Tal fato remete a ideia de que quando os funcionários se consideram importantes, geralmente colocam o cliente em primeiro lugar.

A estabilidade no emprego possui alta prioridade para muitos empregados à frente da vulnerabilidade e insegurança de um mercado de trabalho no qual esporadicamente são disponibilizadas ocupações profissionais vitalícias para qualquer trabalhador. Por isso, muitas empresas vão além do seu alcance para achar um modo de solidificar e consolidar a sua energia de trabalho, buscando conservar os empregos de seus funcionários. (NEWSTROM, 2011, p. 32). Esse receio quanto à segurança no emprego influencia diretamente o clima das organizações, no qual os gestores visam proporcionar um clima promissor e favorável à concretização das metas da empresa e das pessoas que nela operam. (LUZ, 2003, p. 9).

4.3 PLANO DE AÇÃO

De acordo com os dados interpretados no estudo em evidência, verificou-se que o clima organizacional da Mecal Materiais de Construção Ltda tem uma avaliação positiva gerando um notável nível de satisfação por parte dos funcionários, isto é, trata-se de um clima de trabalho considerado bom. Assim, em relação as variáveis qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal que foram bem avaliadas devem continuar progredindo, buscando um contínuo aperfeiçoamento para potencializar cada vez mais tais resultados otimistas.

Contudo, algumas questões distintas das demais variáveis têm de melhorar, pois originaram insatisfação aos funcionários da empresa e estão prejudicando a qualidade do ambiente de trabalho, à vista disso, como forma da empresa intervir, são apresentadas algumas propostas conforme cada questão adversa. Neste sentido, foi construído um plano de ações através da ferramenta 5W2H, baseado no modelo de Costa (2007, p. 218-219), planejando ações

que sejam capazes de crescer a percepção dos trabalhadores da Mecal, podendo elevar assim, a qualidade do clima organizacional da companhia.

a) Variável Liderança

Como observou-se a necessidade de uma maior frequência na transferência de ‘feedback’ do gestor para seus subordinados, deriva o plano de ação apresentado a seguir:

Quadro 1 – Plano de ação para a questão 6: Você é informado pelo seu superior sobre o que ele acha do seu trabalho?

Perguntas	Comentários
O quê?	Fornecer ‘feedback’ a todos os funcionários
Depende de quê?	Disposição e interesse do gestor
Quem?	O superior
Por quê?	Porque o ‘feedback’ deixa o funcionário ciente daquilo que realiza e de como realiza; é através dele que o indivíduo tem a chance de modificar e adaptar o seu hábito, buscando ser mais produtivo e competente, agregando no seu crescimento pessoal.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentando ao empregado os pontos positivos e negativos das tarefas realizadas, ou seja, indicando o que o trabalhador está fazendo certo e o que está fazendo errado, transmitindo assim, o parecer as atividades que desenvolve na organização; - Conceder o retorno instantâneo ao funcionário de forma clara e objetiva, ou seja, através de uma conversa focada, indo direto ao ponto; - Sendo verdadeiro e realista nas afirmações; - Buscando um relacionamento transparente e cordial com os subordinados.
Até quando?	Permanente
Quanto custa?	Nada
Recursos necessários?	Recursos humanos e informações

Fonte: adaptado de Costa (2007, p. 218 - 219).

Como denotou-se falta de motivação na condução dos funcionários, propõe-se o seguinte plano de ação:

Quadro 2 – Plano de ação para a questão 10: Como você avalia seu superior quanto à motivação dos subordinados?

Perguntas	Comentários
O quê?	Motivar os funcionários
Depende de quê?	Da criação de uma rede de relacionamento sólida, onde essa relação consistente e de qualidade com o colaborador contribua para seu bom desempenho profissional.
Quem?	O superior
Por quê?	Para que gere maior empenho e produção, impulsionando os trabalhadores, agregando com a empresa
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Estar atento aos sinais (atitudes) observados nos empregados; - Constatar quais indivíduos estão desmotivados, por meio de um olhar atento aos mesmos; - Diante dos sintomas verificados nos funcionários desmotivados, definir através de uma pesquisa qual é o fator que motiva cada colaborador; - Suprir suas necessidades em particular, fazendo com que deixem de gerar tensão nos membros da organização. Tais carências podem estar relacionadas a diferentes fatores, que podem ser atendidos com algumas práticas: implementando ‘feedback’, promoção, plano de carreira, flexibilidade de horários, elogios, desafiando-os, apresentando as oportunidades existentes (perspectiva de crescimento), ouvir os trabalhadores, celebrando as conquistas junto aos funcionários, recompensar os bons desempenhos, comemorações e convenções, participação do empregado nas decisões.
Até quando?	Permanentemente
Quanto custa?	Parte a orçar (depende do fator que motiva cada funcionário)
Recursos necessários?	Recursos humanos, financeiros e informações

Fonte: adaptado de Costa (2007, p. 218 - 219).

Outro resultado prejudicial encontrado e que pode ser evitado, foi a presença de favoritismo com algum(s) funcionário(s) dentro do local de trabalho, assim, sugere-se a seguinte proposta:

Quadro 3 – Plano de ação para a questão 14: No seu trabalho há algum funcionário protegido pelo seu chefe?

Perguntas	Comentários
O quê?	Eliminar o favoritismo dentro do ambiente empresarial
Depende de quê?	<ul style="list-style-type: none"> - Mais integração do gestor com todos os funcionários, proporcionando um ambiente de trabalho mais aberto e justo; - Avaliação dos funcionários perante suas competências e habilidades e não levando em conta afinidade e intimidade; - Não oferecimento um tratamento preferencial a certo(s) trabalhador(es).
Quem?	O gestor
Por quê?	Para que haja mais harmonia e bem-estar no ambiente de trabalho
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os funcionários ter maior proximidade e convívio com o gestor; - Tratar os funcionários de forma equitativa; - Separar o lado pessoal do profissional; - Tratar todos com as mesmas exigências e privilégios; - Não prover nenhuma regalia em nome da amizade; - Mais relacionamento com os demais membros da empresa; - Aprender a lidar melhor com as diferenças entre os trabalhadores; - Não beneficiar certas pessoas em detrimento de outras; - Não elogiar demasiadamente o empregado na frente de outros membros da equipe; - Certificar o funcionário de sua importância na empresa, reconhecendo qual é o seu papel dentro da esfera organizacional.
Até quando?	Permanentemente
Quanto custa?	Nada
Recursos necessários?	Recursos humanos e informações

Fonte: adaptado de Costa (2007, p. 218 - 219).

b) Variável Remuneração

Conforme apontado pelos pesquisados, os mesmos sentem a ausência de benefícios que poderiam estar ao seu dispor, dessa forma, descreve-se algumas sugestões para tais reivindicações:

Quadro 4 – Plano de ação para a questão 16: Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?

Perguntas	Comentários
O quê?	Proporcionar benefícios aos trabalhadores
Depende de quê?	Desenvolvimento de novas políticas de gratificação
Quem?	A direção
Por quê?	Pois as necessidades dos funcionários devem ser atendidas, buscando além somente reter, também atrair novos talentos para a empresa.
Como?	Concedendo: <ul style="list-style-type: none"> - Vale-alimentação de R\$ 200,00 mensais; - Assistência médica e plano odontológico com 40% do valor custeado; - Educação (bolsas de estudos) no valor de 30% da mensalidade, ficando o empregado encarregado de prestar serviço por mais dois anos após o término do curso; - Participação nos lucros da empresa sempre que alcançadas as metas anuais, gratificando com um salário-base no final do ano se a empresa atingir os objetivos anteriormente propostos; - Convênio com lojas, farmácia e posto de combustível, oferecendo um abatimento de 8% nas compras efetuadas; - Desconto adicional de 15% na aquisição de produtos da empresa.
Até quando?	Até dezembro de 2017
Quanto custa?	R\$ 5.055,00 mensais
Recursos necessários?	Recursos financeiros e parcerias

Fonte: adaptado de Costa (2007, p. 218 - 219).

Uma vez que se evidenciou a falta de recompensas aos melhores funcionários, destina-se o plano de ação abaixo indicado:

Quadro 5 – Plano de ação para a questão 18: A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus funcionários?

Perguntas:	Comentários
O quê?	Recompensar os trabalhadores quando constatado bons desempenhos
Depende de quê?	Desenvolvimento de novas políticas de recompensas
Quem?	A direção da empresa
Por quê?	Porque estimula a motivação e aumento da satisfação do funcionário, ajudando a avigorar e fortalecer o comportamento desejado ao longo do tempo, incentivando assim, sua colaboração ao alcance dos objetivos e metas da companhia.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de salário eventual ao melhor desempenho averiguado na empresa; - Dar oportunidades de crescimento profissional e pessoal; - Estabilidade no emprego; - Disponibilizar horários flexíveis, sempre que conveniente; - Oferecer dia de folga; - Excursões ou viagens para todos, se a maioria dos funcionários exerce suas funções com alta performance; - Elaborar uma nota de agradecimento individual ao colaborador; - Atribuir o título de funcionário do mês.
Até quando?	Até dezembro de 2017
Quanto custa?	Até R\$ 1200,00 mensais
Recursos necessários?	Recursos financeiros, informações

Fonte: adaptado de Costa (2007, p. 218 - 219).

c) Variável Reconhecimento e Valorização

À medida que se confirmou, segundo os pesquisados, a conferência de excelentes oportunidades internas para pessoas menos competentes, recomenda-se o posterior recurso:

Quadro 6 – Plano de ação para a questão 22: As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?

Perguntas:	Comentários
O quê?	Conferir as melhores oportunidades profissionais aos funcionários mais eficientes e capacitados
Depende de quê?	Avaliação justa do gestor
Quem?	O gestor
Por quê?	Para que o trabalhador se sinta mais valorizado diante do ofício que desenvolve na empresa, buscando gerar mais valor para sua vida e carreira.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - O gestor deve conhecer os objetivos de seus funcionários, buscando ajusta-los aos objetivos da empresa. Para tal, é preciso assumir o hábito de fornecer ‘feedback’ exato e autentico, com argumentos que acentue o que está sendo feito bem e o que necessita melhorar; - Implementando um programa de avaliação de desempenho 360 graus, com realização semestral, na qual o funcionário é avaliado não somente pelo seu superior, mas também pelos seus colegas de trabalho. À vista disso, a concepção sobre o desempenho efetivo do empregado se torna mais rica e proveitosa. - Oportunizar e promover primeiramente os profissionais que se destacam pelo seu nível de conhecimento, domínio de várias habilidades e atitudes coerentes. Esses dados são fornecidos pela avaliação de desempenho, na qual se evidenciam os melhores funcionários, os quais evidentemente estarão mais aptos a ocupar cargos estratégicos na organização.
Até quando?	Até dezembro de 2017
Quanto custa?	Nada
Recursos necessários?	Recursos humanos, relatórios, tecnologia

Fonte: adaptado de Costa (2007, p. 218 - 219).

d) Variável Comunicação

Conforme os dados coletados, constatou-se que nem todos os funcionários da empresa se sentem devidamente informados, a partir disso, encaminha-se a seguinte proposta:

Quadro 7 – Plano de ação para a questão 27: Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?

Perguntas	Comentários
O quê?	Maior disseminação e transferência das informações dentro da organização
Depende de quê?	Mais comunicação de gestores para todos os funcionários, de maior tempo e disponibilidade para transmitir as mensagens
Quem?	Gestor
Por quê?	Para que todos os trabalhadores estejam informados e atualizados do que se passa no seu ambiente de trabalho, o que é fundamental para que as atividades ocorram de forma efetiva.
Como?	Mais comunicação interna: <ul style="list-style-type: none"> - Expor no mural as notícias e informações de interesse geral; - Recados e mensagens simples podem ser informados via Skype; - Reuniões quinzenais devem ser realizadas para que sejam transferidos vários informes, anúncios ou até mesmo esclarecimentos importantes; - Avisos mais formais podem ser encaminhados via e-mail; - Encontros periódicos entre diretores e funcionários, buscando proporcionar um ambiente de trabalho mais interativo, com diálogo e contato direto entre gestor e os membros da equipe, no qual se abra espaço para que propostas e opiniões sejam discutidas; - Rede informal por meio do convívio natural entre os trabalhadores, criando assim, um diálogo interno constante no qual ocorre a transmissão de informações entre os membros;
Até quando?	De imediato
Quanto custa?	Nada
Recursos necessários?	Recursos tecnológicos, humanos e espaço físico

Fonte: adaptado de Costa (2007, p. 218 - 219).

e) Variável Treinamento e Desenvolvimento

Diante da necessidade detectada de novas oportunidades de desenvolvimento profissional de seus trabalhadores, a Mecal pode desenvolver algumas atividades essenciais para obter o devido crescimento profissional de seus recursos humanos:

Quadro 8 – Plano de ação para a questão 37: A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Perguntas	Comentários
O quê?	Conceder mais oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional
Depende de quê?	Interesse dos proprietários
Quem?	Os funcionários
Por quê?	Para que os empregados tenham continuamente estímulo as suas competências e habilidades profissionais
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Palestras mensais na associação comercial da cidade; - Participação dos eventos da Redemac; - Realizar visitas técnicas aos principais fornecedores (Tigre, Vonder, Dewalt, Votorantim); - Seminários desenvolvidos juntamente com a empresa matriz; - Conferências externas trimestrais conduzidas por universidades ou empresas de consultoria, a fim de compartilhar ideias, políticas ou técnicas, levantando assim, pontos de debate; - Aplicação interna de estudos de caso com exemplos cotidianos, com a finalidade de aprimorar as habilidades dos funcionários; - Jogos empresariais onde os participantes são estimulados à tomada de decisões que afetam seu trabalho; - Filmes e vídeo-aulas instrutivos.
Até quando?	De imediato
Quanto custa?	R\$ 1000,00 mensais
Recursos necessários?	Recursos financeiros, humanos e tecnológicos

Fonte: adaptado de Costa (2007, p. 218 - 219).

Ainda nessa esfera de desenvolvimento de pessoas, identifica-se uma imensa necessidade de mais treinamento aos funcionários da organização, a partir de ações constantes e não esporádicas:

Quadro 9 – Plano de ação para a questão 38: A empresa dá condições de treinamento e desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

Perguntas	Comentários
O quê?	Oferecer treinamento contínuo e eficiente
Depende de quê?	Deliberação e incentivo dos proprietários
Quem?	Os funcionários
Por quê?	Pois deve haver adequação das reais competências dos empregados às competências exigidas por suas funções no decorrer de sua carreira profissional dentro da instituição.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionando treinamento mensal aos vendedores (principalmente na inclusão de novos produtos ao mix, vendas e pós-vendas); - Cursos de atendimento ao cliente para as atendentes; - Cursos internos de capacitação técnica e treinamento, buscando facilitar o aprendizado geral no local de trabalho (todos os funcionários); - Desenvolver um treinamento profissionalizante em escola técnica para pessoas que estão entrando na empresa, a fim de receber instruções e experiência, buscando incentivar os jovens com alto potencial a permanecerem na organização. - Progressão de cargo e salário (plano de carreira);
Até quando?	Até dezembro de 2017
Quanto custa?	R\$ 2.000,00 mensais
Recursos necessários?	Recursos tecnológicos, humanos, financeiros

Fonte: adaptado de Costa (2007, p. 218 - 219).

Sendo assim, a adesão aos planos de ação anteriormente apresentados, podem auxiliar a empresa no acompanhamento de suas atividades, pois planeja as práticas fundamentais para a obtenção do resultado almejado e solução de problemas. Dessa forma, cabe a empresa adotar

ou não tais práticas, as quais foram detalhadamente mapeadas de acordo com as variáveis englobadas para a efetivação do projeto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gerenciar o clima organizacional, buscando a compreensão das necessidades e percepções dos trabalhadores, tornou-se, cada vez mais, uma clara preocupação das empresas. Tal preocupação refere-se à responsabilidade com a qualidade de vida no trabalho, aspirando aumentar sua produtividade, com a melhoria contínua da participação ativa do funcionário, do seu envolvimento e motivação.

Conduzir adequadamente esse mecanismo proporciona, para a organização, um ponto de vista panorâmico de como está o ambiente de trabalho da mesma, uma vez que, por meio do entendimento dos trabalhadores, é viável assinalar os pontos positivos e negativos constatados na esfera organizacional e, com isso, esforçar-se para a otimização de um bom nível de eficiência operacional.

Neste sentido, por meio dos dados coletados e examinados na presente pesquisa, que abordou acerca do clima organizacional de uma empresa atuante no comércio de materiais de construção, pode-se assegurar que os objetivos aqui apresentados, geral e específicos, culminaram efetivados.

Quanto ao objetivo geral aqui delineado, o mesmo consistiu em identificar os indicadores de clima organizacional na Mecal Materiais de Construção LTDA, filial Serafina Corrêa. Esse objetivo foi atingido, ao passo que após a análise e interpretação dos dados coletados do questionário, começaram a surgir os indicadores, os quais geraram resultados positivos que indicaram um cenário otimista de clima na empresa pesquisada.

O primeiro objetivo específico era descrever o perfil dos funcionários, o mesmo foi alcançado quando da realização da pesquisa de clima organizacional, com a descrição dos trabalhadores da Mecal Materiais de Construção Ltda, local deste estudo.

O segundo objetivo delimitado no estudo consistiu em mensurar os indicadores de clima organizacional, nessa perspectiva, a pesquisa de clima seguiu o modelo de questionário proposto por Luz (2003), na qual se levou em consideração oito variáveis: Liderança, Remuneração, Reconhecimento e valorização, Comunicação, Qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho, Trabalho em equipe, Treinamento e desenvolvimento e Relacionamento interpessoal. Optou-se por tais variáveis, julgando-as como as mais importantes à realidade atual da organização.

Analisando e interpretando os dados (terceiro objetivo), verificou-se um cenário positivo e favorável no que tange o clima existente na organização, pois evidenciou-se um clima sadio, em que os funcionários estão satisfeitos com seu trabalho, no geral. Esse importante

resultado se deve, pois 12 questões (29,27%) geraram certo nível de insatisfação nos trabalhadores e, as demais 29 perguntas (70,73%), apontaram um significativo índice de satisfação dos pesquisados. Esse clima favorável, remete a ideia de que a empresa deve proporcionar constantemente meios capazes de aperfeiçoar o seu ambiente de trabalho.

Dessa maneira, conhecendo efetivamente o clima da empresa e visando a sua conservação e aprimoramento, foi apresentado um conjunto de propostas, as quais culminaram no quarto objetivo específico do estudo. O mesmo foi implementado seguindo o modelo de plano de ação 5W2H, adaptado de Costa (2007, p. 218 - 219), com a finalidade de melhorar o ambiente e condições de trabalho, no que se refere ao clima organizacional percebido atualmente na Mecal. Entende-se que ao serem exploradas e introduzidas, as propostas estabelecidas podem favorecer positivamente o clima da empresa, bem como, podem resultar num melhor desempenho dos funcionários em suas tarefas diárias.

Sendo assim, tanto empregados, como empregadores, saem ganhando quando o clima na organização é de harmonia, equilíbrio e satisfação, por esse motivo, deve-se aprimorar continuamente as relações no ambiente de trabalho, levando em conta as reivindicações dos trabalhadores, fazendo com que eles se sintam parte indispensável dos negócios. Da mesma maneira, é necessário que haja uma maior proximidade entre a empresa e o empregado, na qual todos os membros se sintam valorizados, úteis, respeitados e admirados.

Em vista disso, observa-se a importância da frequente mensuração das propriedades e variáveis percebidas no ambiente de trabalho, manuseando fatos e dados, a fim de identificar a percepção do funcionário diante diferentes aspectos que interferem no seu bem-estar. O desconhecimento do real clima existente na empresa, pode comprometer o empenho despendido na busca por sua melhor qualidade, logo, é essencial encarar o clima organizacional como uma preocupação estratégica.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: Uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005. [Minha Biblioteca].
- ARAUJO, Luis César G. de.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. [Minha Biblioteca].
- ASSALIN, Fabiana Maria; ARANHA, Fernanda Brossi. **Benefícios como parte de incentivo a remuneração nas organizações**. São Paulo: 2010. Disponível em: <file:///D:/Documentos/%C3%81rea%20de%20Trabalho/beneficios-como-parte-de-incentive-a-remuneracao-nas-organizacoes.pdf>. Acesso em: 14 maio 2017.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed da UFSC, 1994.
- BEGNAMI, Maria Luiza Vechetin; ZORZO, Adalberto. Clima Organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica da FHO|UNIARARAS**. São Paulo: v. 1, n. 2/ 2013. Disponível em: <http://www.uniararas.br/revistacientifica/_documentos/art.5-002-2013.pdf>. Acesso em: 03 maio 2017.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. [Minha Biblioteca]. a
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. 1. ed. 4. Reimp. São Paulo: Atlas, 2009. [Minha Biblioteca]. b
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015. [Minha Biblioteca].
- BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (Orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. [Minha Biblioteca].
- CAPRONI, Paula J. **Treinamento gerencial: como dar um salto significativo em sua carreira profissional**. Tradução: Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Makron Books, 2002. [Acervo Virtual].
- CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos**. 2011. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18097/1/A%20Evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2017.
- CASADO, Tania. O papel da comunicação interpessoal. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 6.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 271-282.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 218-219. [Minha Biblioteca].

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. [Minha Biblioteca].

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Organização: Andrea Ramal. Rio de Janeiro: LTC, 2013. [Minha Biblioteca].

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. 1.ed. 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012. [Minha Biblioteca].

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008. [Minha Biblioteca]

HAIR JR. Joseph F., et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JOHANN, Sílvio. L. **Comportamento organizacional**: teoria e pratica. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. [Minha Biblioteca].

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011. [Minha Biblioteca].

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013. [Minha Biblioteca].

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012. [Minha Biblioteca].

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 6.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 259-269. a

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de vida no Trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 6.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 295-306. b

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. [Minha Biblioteca]

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Oliva. 2. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTA, Cristiane Aparecida; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **A importância da evolução do processo de gestão de pessoas para o crescimento das organizações**. [ca. 2010]. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2510/2035>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho**. Tradução: Ivan Pedro Ferreira Santos. 12.ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. [Minha Biblioteca].

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. [ca. 2010]. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2525/2049>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

PEQUENO, Álvaro (Org.). **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. [Acervo Virtual].

PONCHIROLLI, Osmar. O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.29-42, jan/abr. 2002. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n1/o_capital_humano_como.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. Teoria e prática no contexto brasileiro. Tradução: Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução: Ana Júlia Perrotti Garcia e Cecília Maduro. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. [Acervo Virtual]

ROCCA, Jose *et al.* **Segurança, higiene e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: 2011. Disponível em: <<http://rabci.org/rabci/sites/default/files/QVT.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2017.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas: 2013.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.) *et al.* **Medidas do Comportamento Organizacional:** Ferramentas de Diagnostico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed Editora SA, 2008. [Minha Biblioteca].

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** Tradução: Cid Knipel Moreira; Célio Knipel Moreira. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010. [Minha Biblioteca].

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional:** Conceitos Básicos. Tradução: Roberto Galman. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Autorização do local de pesquisa

MECAL MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO LTDA
FILIAL – SERAFINA CORRÊA / RS

AUTORIZAÇÃO DO LOCAL DE PESQUISA

Cláudio Pinzetta, sócio da empresa Mecal Materiais de Construção Ltda (filial), no uso de suas atribuições e, a pedido da parte interessada, autoriza a acadêmica Milena Marcon, aluna da disciplina de Estágio supervisionado, ministrada pela Profa. Me. Alba Valéria Oliveira Ficagna, do curso de graduação em Administração da UPF – Campus de Casca, a realizar a aplicação do seu projeto de pesquisa junto a esta organização.

A empresa está localizada na cidade de Serafina Corrêa, Rio Grande do Sul, a qual corresponde a unidade filial, atuando no mercado através do comércio de materiais de construção.

Cláudio Pinzetta
Sócio-Proprietário

Serafina Corrêa, março de 2017.

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da pesquisa: INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Pesquisador(a) responsável: Profa. Me. Alba Valéria Oliveira Ficagna

Acadêmico(a): Milena Marcon

Caro participante: Convidamos você a participar como voluntário da pesquisa intitulada “indicadores de clima organizacional: Um estudo na Mecal Materiais de Construção LTDA” que se refere ao Relatório de Estágio Supervisionado do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. O objetivo deste estudo é destacar os indicadores de clima organizacional que predominam na organização num dado momento. Assim como, apontar quais variáveis foram responsáveis e impactaram no ambiente, gerando tal cenário de clima para a empresa.

A sua participação consiste em responder ao questionário anexo. Seu nome não será utilizado em qualquer fase da pesquisa. Também não será cobrado nada e não haverá gastos nem riscos na sua participação neste estudo. Também não estão previstos ressarcimentos ou indenizações, não havendo benefícios imediatos na sua participação. Os resultados contribuirão para a pesquisa de Estágio Supervisionado do curso, bem como para o incremento do conhecimento na área de Gestão de Pessoas. Você pode se retirar desta pesquisa em qualquer momento que julgar necessário.

Desde já agradecemos sua atenção e participação e colocamo-nos a sua disposição para maiores informações. Em caso de dúvidas e outros esclarecimentos sobre esta pesquisa você poderá entrar em contato com a professora orientadora deste estudo, Alba Valéria Oliveira Ficagna, telefone (54) 91156332.

Eu confirmo que a acadêmica Milena Marcon explicou-me os objetivos desta pesquisa, bem como a forma de participação. Eu li e compreendi este Termo de Consentimento, portanto, eu concordo em participar como voluntário desta pesquisa.

Casca, 18 de agosto de 2017.

Nome do participante:

Assinatura do participante:

ANEXO

ANEXO A – Questionário de pesquisa**QUESTIONÁRIO****FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E
CONTÁBEIS-FEAC - CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Prezados (as),

Estou desenvolvendo estágio sobre **o clima organizacional e seus indicadores presentes na empresa**. Nesta oportunidade, é com prazer que convido você a participar desta pesquisa. A mesma possui por objetivo conhecer a sua opinião sobre diferentes aspectos da empresa, com os resultados é possível melhorar a qualidade do nosso ambiente de trabalho.

Este trabalho integra a disciplina de Estágio Supervisionado da Faculdade de Administração da Universidade de Passo Fundo – Campus de Casca, possuindo cunho estritamente acadêmico. Agradeço antecipadamente sua colaboração e disponibilidade para participar deste importante trabalho. Todas as informações coletadas permanecerão confidenciais e os pesquisados não serão identificados, leia com atenção cada pergunta e use de toda sinceridade ao responder.

Acadêmica: Milena Marcon

Orientadora: Profa. Me. Alba Valéria Oliveira Ficagna

I – PERFIL**1. Sexo:**

Masculino Feminino

2. Faixa Etária:

Até 20 anos

Entre 21 e 34 anos

Entre 35 e 49 anos

Entre 50 e 64 anos

Acima de 65 anos

3. Nível de escolaridade:

- Fundamental completo
- Segundo grau completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo

4. Renda mensal:

- Até 1 salário mínimo
- De 1 a 3 salários mínimos
- De 3 a 5 salários mínimos
- Acima de 5 salários mínimos

5. Tempo de empresa:

- até 3 anos
- até 5 anos
- até 10 anos
- acima de 10 anos

II QUESTÕES SOBRE AS VARIÁVEIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Variável Liderança:

6- Você é informado pelo seu superior sobre o que ele acha do seu trabalho?

- Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

7- Você confia nas decisões tomadas pelo seu gestor?

- Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

8- Você considera que o seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?

- Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

9- Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?

- Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

10- Como você avalia seu superior quanto à motivação dos subordinados?

Muito bem Razoável Muito mal

11- Você acha que os superiores são receptivos às críticas dos seus subordinados?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

12- Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

13- Você considera o seu superior um bom líder?

Sim Não Mais ou menos

14- No seu trabalho há algum funcionário protegido pelo seu chefe?

Sim Não Não tenho opinião

Variável Remuneração:

15- Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?

Sim Não Mais ou menos

16- Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?

Sim Não Mais ou menos

17- Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa?

Sim Não Mais ou menos

18- A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus funcionários?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Variável Reconhecimento e valorização:

19- Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

20- Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

21- A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

22- As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

23- Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Variável Comunicação:

24- As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

25- Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o seu trabalho?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

26- Como a direção da empresa se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesse geral?

Adequadamente Razoavelmente Inadequadamente

27- Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?

Sim Não Mais ou menos

Variável Qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho:

28- As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, móveis)?

Sim Não Mais ou menos

29- A direção da empresa está comprometida em melhorar a segurança dos funcionários no local de trabalho?

Sim Não Mais ou menos

30- Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

Sim Não Mais ou menos

31- A empresa permite que o seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Variável Trabalho em equipe:

32- O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

33- Seus colegas de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

34- Seu chefe transfere decisões para a equipe de trabalho?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

35- Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

Sim Não Não tenho opinião

Variável Treinamento e desenvolvimento:

36- O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

37- A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

38- A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca

Variável Relacionamento interpessoal:

39- O clima de trabalho da empresa é bom?

Sempre Quase Sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

40- Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Sim Não Não tenho opinião

41- Os funcionários se sentem seguros no emprego?

Sim Não Mais ou menos