

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

TAÍSE PAULA CARON

**COMPARATIVO DO DESEMPENHO DAS VARIÁVEIS DO CLIMA
ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DA REGIÃO DA SERRA GAÚCHA**

CASCA

2014

TAÍSE PAULA CARON

**COMPARATIVO DO DESEMPENHO DAS VARIÁVEIS DO CLIMA
ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DA REGIÃO DA SERRA GAÚCHA.**

Estágio Supervisionado apresentado à disciplina de Pesquisa em Administração, do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, *Campus Casca*, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Olivo Tiago Giotto

CASCA

2014

TAÍSE PAULA CARON

**COMPARATIVO DO DESEMPENHO DAS VARIÁVEIS DO CLIMA
ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DA REGIÃO DA SERRA GAÚCHA**

Estágio Supervisionado apresentado à disciplina de Pesquisa em Administração, do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, *Campus* Casca, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Olivo Tiago Giotto

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Prof. Mestre Olivo Tiago Giotto – Orientador

Universidade de Passo Fundo

Prof.

Universidade de Passo Fundo

Prof.

Universidade de Passo Fundo

Aos meus pais, namorado,
amigos e colegas, pelo apoio.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, Nossa Senhora e meu anjo da guarda por estarem sempre junto de mim, proporcionando-me determinação e garra para enfrentar todos os desafios, não me deixando desanimar e desistir, fazendo com que eu consiga alcançar um dos meus maiores sonhos.

Aos meus pais, irmão e namorado, pelo incentivo, paciência e colaboração no decorrer deste curso.

Aos amigos e colegas, pelo companheirismo, incentivo, alegria.

À direção da empresa objeto deste estudo, pela disponibilidade e apoio na realização desta pesquisa.

Ao orientador Professor Olivo Giotto, pelo apoio e atenção no desenvolvimento deste trabalho.

E a todos que de uma forma e outra me incentivaram e ajudaram nos momentos de desânimo.

“Seja a mudança que você quer ver no mundo”.

“Seja a mudança que você quer ver na sua empresa”.

(Ghandi)

RESUMO

CARON, Taíse Paula. **Comparativo do desempenho das variáveis do clima organizacional de uma empresa da região da Serra Gaúcha**. Casca, 2014. 79 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa documental, com alguns enfoques quantitativos, tendo como principal objetivo realizar um comparativo dos indicadores de clima organizacional da empresa objeto deste estudo, nos anos de 2012 e 2014. A fundamentação teórica tem como principais temas: gestão de pessoas, ambiente organizacional e clima organizacional. Foram utilizados dados secundários obtidos por meio de relatórios e documentos sobre as pesquisas de clima realizadas na empresa Sulmaq nos anos de 2012 e 2014 e, também, através de consultas bibliográficas. Como principais resultados, destaca-se que a empresa teve um declínio no desempenho das variáveis de seus indicadores de clima organizacional na comparação realizada nos anos de 2012 e 2014, pois, embora o ano de 2014 tenha obtido uma média geral na qual os funcionários estejam de acordo com o clima organizacional da empresa, em comparação ao ano de 2012, esta média teve declínio. Algumas variáveis apresentaram índices de insatisfação como: salários e benefícios, desenvolvimento, relacionamento e comunicação, necessitando, portanto, serem levadas em consideração. Ainda, tendo por base o conhecimento adquirido mediante pesquisa bibliográfica e de campo, foi possível apresentar sugestões à empresa.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas. Ambiente Organizacional. Variáveis de Clima organizacional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Modelo de Mensuração de Clima – Litwin e Stinge	23
Quadro 2	Comparação dos modelos de estudo de clima organizacional	24
Gráfico 1	Variável demográfica – função exercida ano de 2012	45
Gráfico 2	Variável demográfica – função exercida ano de 2014	45
Gráfico 3	Variável demográfica – tempo de empresa ano de 2012	46
Gráfico 4	Variável demográfica – tempo de empresa ano de 2014	47
Gráfico 5	Variável demográfica – setor de trabalho ano de 2012	48
Gráfico 6	Variável demográfica – setor de trabalho ano de 2014	49
Gráfico 7	Frequência das variáveis dos ciclos de 2012 e 2014	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Frequência de cotação por perguntas – Relacionamento	51
Tabela 2	Frequência de cotação por perguntas – Comunicação	54
Tabela 3	Frequência de cotação por perguntas – Liderança	56
Tabela 4	Frequência de cotação por perguntas – Desenvolvimento	58
Tabela 5	Frequência de cotação por perguntas – Remuneração e Benefícios	60
Tabela 6	Frequência de cotação por perguntas – Saúde e Segurança	62
Tabela 7	Frequência de cotação por perguntas – Identidade	64
Tabela 8	Frequência de cotação por perguntas – Engajamento	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.1.1	Processos de gestão de pessoas	17
2.1.1.1	Recrutamento e seleção	17
2.1.1.2	Integração	18
2.1.1.3	Treinamento e desenvolvimento	19
2.1.1.4	Salários e benefícios.....	19
2.1.2	Influências da gestão de pessoas no ambiente organizacional	20
2.1.3	Ambiente organizacional	21
2.1.3.1	As grandes mudanças que afetam o ambiente de trabalho	21
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL	23
2.2.1	Indicadores do clima organizacional	26
2.2.2	Tipos de clima organizacional	27
2.2.3	Impactos causados pelo clima organizacional na qualidade dos serviços Prestados	28
2.2.4	Por que o clima organizacional deve ser avaliado?	29
2.2.5	Definição sobre pesquisa de clima organizacional	31
2.2.6	Técnicas de pesquisa de clima organizacional	33
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.1.1	Objetivos	35
3.1.2	Abordagem	36
3.1.3	Procedimento	37

3.2	VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	38
3.3	UNIVERSO DE PESQUISA	39
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	40
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	41
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	42
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
4.1	CONTEXTO DA EMPRESA	43
4.1.1	Breve histórico da Empresa.....	43
4.1.2	Localização.....	44
4.2	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	44
4.3	VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS	44
4.3.1	Relacionamento	51
4.3.2	Comunicação.....	53
4.3.3	Liderança	55
4.3.4	Desenvolvimento.....	58
4.3.5	Remuneração e Benefícios	60
4.3.6	Saúde e Segurança.....	62
4.3.7	Identidade.....	63
4.3.8	Engajamento	65
4.4	SUGESTÕES	66
4.4.1	Sugestão para futuras pesquisas	72
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
	REFERÊNCIAS	75

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças que ocorrem no mundo trazem consequências e transformações para as empresas, principalmente em seu âmbito interno e na relação existente entre empresa e empregado. Diante disso, as empresas precisam estar atentas às influências dos fatores externos e a todas as transformações, utilizar métodos para minimizar essas consequências e conquistar a colaboração e satisfação de seus funcionários, tornando o ambiente organizacional propício ao desempenho das atividades e satisfatório a ambos.

Em uma organização, é importante que os funcionários tenham um ambiente de trabalho digno, com segurança, com um clima acolhedor e com um bom relacionamento entre todos, fazendo com que o empregado se sinta parte integrante e atuante da organização, mesmo com as grandes mudanças que ocorrem no mundo e que afetam a economia e o mercado e, conseqüentemente, as próprias organizações.

Para que o clima organizacional se mantenha em níveis favoráveis para todos, não há como seguir um padrão ou fórmula, pois cada organização tem estrutura diferente, cultura própria, regras específicas e várias particularidades. É o que acontece também com os conceitos de clima organizacional, pela interpretação, concepção e vivência dos mais diversos autores.

O clima organizacional reflete o grau de satisfação dos funcionários com o ambiente interno da empresa, podendo também ser vinculado à motivação, à lealdade, à identificação com a empresa, à colaboração, ao interesse no trabalho, às comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas e a outras variáveis intervenientes (LACOMBE, 2005, p. 236).

E ainda, o clima organizacional constitui o reflexo do estado de animo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento (LUZ, 2003, p. 12).

Para analisar o clima da organização, deve ser feita anualmente a mensuração deste, através da aplicação de uma pesquisa, denominada Pesquisa de Clima, a qual verifica, diante

da realidade de cada organização, o clima e também vários outros aspectos e variáveis importantes para cada organização.

A Pesquisa de Clima consiste em um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento para fornecer os subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho (LUZ, 2003, p. 42).

Este estudo procura demonstrar a importância do clima organizacional e seu método de avaliação nas empresas, por meio de um comparativo de dois ciclos diferentes, demonstrando quais os aspectos mais relevantes e o quanto isso pode interferir para um bom resultado da organização e para a qualidade dos serviços prestados.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A empresa a ser pesquisada atua no ramo metal mecânico, situada em um município da região da Serra Gaúcha, hoje com 120 funcionários em sua planta. No segmento de sua atuação, a empresa está constantemente focada na busca contínua da inovação e soluções, a fim de atender às perspectivas de seus clientes.

Atualmente, a empresa fabrica peças de alta precisão para as mais diferentes aplicações e segmentos, como ferroviário, agrícola, aeronáutico, armamentos, construção civil, industrial e, principalmente, para o mercado automotivo.

O setor a ser abordado para o desenvolvimento desta pesquisa é a área de Recursos Humanos, na qual será realizado um comparativo das pesquisas de clima para avaliar o clima organizacional da empresa. Este, atualmente, dentro da empresa é mensurado através de uma pesquisa – a Pesquisa de Clima.

Essa pesquisa é aplicada periodicamente, mediante um questionário com perguntas fechadas e um espaço aberto para sugestões, reclamações, elogios, críticas etc. É aplicada sempre em períodos considerados neutros, para que não sofra a influência de nenhum fator tanto externo quanto interno que possa influenciar na percepção do colaborador para com a sua empresa, a fim de diagnosticar realmente o que o colaborador sente em relação a seu ambiente de trabalho, seus colegas, líder, supervisor e a empresa em si.

Após a aplicação da pesquisa, os dados são tabulados e os problemas, diagnosticados. A partir disso, o Setor de Gestão de Pessoas elabora os planos de ação para tentar, sempre que possível, sanar os problemas com maior número de reclamações.

No entanto, surge a dúvida: se forem comparadas as variáveis da pesquisa de clima da empresa dos dois últimos ciclos, poderiam ser identificadas alterações nas percepções dos

funcionários em relação ao clima organizacional. Para isso, é necessário proceder a um estudo sobre tal questionamento, observando as práticas adotadas, a maneira como é conduzida, divulgada, aplicada a pesquisa de clima e realizar o cruzamento dos dados obtidos, verificando assim quais as variáveis que tiveram alterações.

Certamente a empresa está preocupada em ter e, sobretudo, manter um clima organizacional favorável a todos os seus funcionários, pois esse é um fator determinante para que diminua a rotatividade de pessoal, além de outros fatores que podem prejudicar a qualidade dos serviços prestados, bem como a própria vida pessoal do funcionário.

Hoje, com uma boa avaliação do clima organizacional, podem ser diagnosticados diversos problemas que, às vezes, passam despercebidos ou que poderiam ser irrelevantes para a direção, mas que criam desconforto e até mesmo incômodo entre os funcionários e estes para com a própria empresa.

Assim, a gestão que avalia o clima organizacional tem de ser feita de forma correta e coerente, para que possa no momento da aplicação da Pesquisa de Clima (técnica utilizada pelas empresas para avaliar o Clima da instituição) obter resultados verídicos e reais, podendo conseguir trabalhar sob os pontos negativos daquela empresa e solucioná-los evitando a desmotivação de seus empregados e possíveis consequências.

Outro passo muito importante, após a aplicação da pesquisa e a tabulação dos dados obtidos, é a identificação dos pontos negativos e críticos. Diante dessas identificações, é necessário fazer os planos de ação e tomar as ações mais simples que, muitas vezes, não têm necessidade de custos extras e podem ser resolvidas internamente.

Quanto às ações que têm a necessidade de investimento, é preciso haver um consenso da real necessidade e se a empresa dispõe de recursos.

Mantendo um bom clima de trabalho, tanto nas relações entre colegas, líderes e supervisores quanto num local digno e adequado para desempenhar suas atividades, trata-se de um incentivo ao funcionário, trazendo benefícios à empresa e ao indivíduo.

Diante do exposto, o problema de pesquisa abordado, a fim de avaliar o clima organizacional comparando-se dois ciclos, é: **quais foram às alterações na percepção das variáveis de clima organizacional na empresa objeto deste estudo?**

1.2 OBJETIVOS

A seguir apresentam-se os objetivos deste estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Comparar os indicadores das variáveis de clima organizacional da empresa objeto deste estudo nos anos de 2012 e 2014.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Avaliar os indicadores de clima organizacional do ciclo de 2012;
- b) Avaliar os indicadores de clima organizacional do ciclo de 2014;
- c) Comparar os indicadores, a fim de perceber as possíveis mudanças nas variáveis de clima organizacional;
- d) Sugerir à organização estudada ações que visem à melhoria e/ou à manutenção do clima organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que o clima organizacional seja compreendido, visto a importância que ele representa no ambiente de trabalho e o quanto influencia no desempenho das atividades, é imprescindível que sejam analisados alguns conceitos fundamentais sobre o tema, como gestão de pessoas, ambiente organizacional e clima organizacional. Tais categorias teóricas serão tratadas nas seções seguintes.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Vergana (2013, p. 9), a gestão de pessoas é um tema de grande importância, pois as pessoas passam a maior parte de suas vidas nas empresas. São as pessoas que definem a visão e o propósito da empresa, escolhem estruturas e estratégias, realizam esforços de marketing, administram recursos financeiros, estabelecem metas, além de outras decisões e ações.

Fischer (2002, p. 12) entende gestão de pessoas como um modelo de gestão, ou seja, a maneira pela qual uma empresa é organizada para fazer o gerenciamento e orientação do comportamento humano no trabalho. A partir disso, a empresa é estruturada, definindo-se princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão.

Pode se dizer que a gestão de pessoas compreende uma responsabilidade compartilhada e distribuída ao longo da estrutura organizacional, não sendo uma atribuição exclusiva da área de Recursos Humanos (BITENCOURT, 2010, p. 79).

Complementando a ideia, Ferreira defende (2013, p. 3) que a gestão de pessoas consiste numa área que oferece instrumentos e políticas adequadas à administração de pessoal, cabendo ao gestor a administração de seu efetivo, isto é, este tem total participação em atividades como recrutamento, seleção, integração, administração do ambiente de trabalho e clima organizacional, avaliação de desempenho, aumentos salariais etc. Essa participação deve ocorrer com as orientações e padrões estabelecidos pela área de gestão de pessoas/RH, para que ocorra uma uniformidade na maneira de gerenciar as pessoas.

Já Gil (2012, p. 17) afirma que a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação dos membros de uma organização, para que tanto em nível individual quanto organizacional os objetivos traçados sejam atingidos.

Segundo Bergamini (1980, p. 132), “[...] a satisfação é o encontro do necessário, capaz de reduzir tensões e restabelecer o equilíbrio.”.

Para Ferreira (2013, p. 3), a gestão de pessoas tem mudado, e as atividades desempenhadas conquistam cada vez mais seu espaço e importância na estrutura da organização. Há algumas décadas, as atividades de gestão de pessoas eram limitadas à mensuração das relações industriais, porém, ao longo dos anos, esse cenário foi modificado.

Com o reconhecimento da importância do capital humano nas organizações, a gestão de pessoas passa a ser uma responsabilidade compartilhada por todas as áreas, uma vez que elas estão presentes em toda a organização, e não em um setor específico (MARRAS, 2010, p. 196).

O desenvolvimento dos colaboradores pode ser entendido como uma maneira para suprir certas carências, como conhecimento, habilidades e atitudes, aumentando, dessa forma, o desempenho e a busca pelos objetivos da organização. Além disso, para que os programas de desenvolvimento sejam eficazes e satisfatórios, é necessário que estes estejam unidos às estratégias da organização, mediante processos de educação continuada (ROMERO; CORSO, 2006, p. 13).

Pode-se dizer que a pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável, com resultados de produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade sustentável (FRANÇA, 2013, p. 3).

Gil (2012, p. 24-25) revela que hoje as organizações têm a tendência de reconhecer o empregado como parceiro, já que o processo produtivo é realizado com a ajuda de vários parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. O empregado, pois, torna-se o parceiro mais íntimo da organização, à medida que sua força de trabalho esteja envolvida com as atividades.

Em todos os níveis da organização, as pessoas guiam os negócios da empresa, passando a ser o seu diferencial. E, ainda, as organizações passam a ter como principal ativo o capital humano ou intelectual e o conhecimento, em vez do tradicional ativo patrimonial das demonstrações financeiras, substituindo dessa forma a denominação “recursos humanos” dentro das organizações por “gestão de pessoas” (ROMENO; CORSO, 2006, p. 3).

É necessário que a gestão de pessoas nas empresas ocorra a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais, por exemplo, expectativas sobre a relação de

trabalho, perfis e tipos de personalidade, equipes, grupos, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, valores, questões éticas e outros valores ligados à vida social. Esses conceitos e processos comportamentais devem estar presentes nos modelos, processos e práticas da vida nas empresas (FRANÇA, 2013, p. 4-6).

A área de gestão de pessoas está relacionada ao planejamento estratégico das empresas, mantendo o foco nos objetivos organizacionais e nos resultados, na produtividade, crescimento, qualidade, competitividade, entre outros. Dessa forma, a área de gestão de pessoas preocupa-se com a produtividade do capital intelectual, com o desempenho gerencial e com a contribuição das pessoas aos objetivos organizacionais, estando empenhada em preparar a empresa e as pessoas para o futuro. Está nascendo uma nova era, a do conhecimento, na qual o capital humano é fundamental (ROMENO; CORSO, 2006, p. 3).

Segundo Bergamini (1980, p. 36), a Administração de Recursos Humanos deve-se voltar ao desenvolvimento da organização, por intermédio das pessoas que nela trabalham, e seu envolvimento torna-se necessário para iniciar as mudanças.

De acordo com a maioria dos autores pesquisados, os principais aspectos salientados convergem para o sentido de que hoje nenhuma organização existe sem as pessoas. Diante disso, o tema gestão de pessoas tem grande importância na realidade das empresas, pois compreende o comportamento das pessoas nas organizações e tudo o que diz respeito a elas.

2.1.1 Processos de gestão de pessoas

Para superar as dificuldades encontradas, é necessário que as empresas façam uso de metodologias e práticas de comprovada eficiência no gerenciamento das mudanças, assegurando maturidade diante das novas estratégias (RIBEIRO, 2005, p. 27).

2.1.1.1 Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção são processos que fazem parte do preenchimento de uma vaga em aberto nos procedimentos de admissão de pessoal (FRANÇA, 2013, p. 29).

O processo de recrutamento é conceituado, segundo Ribeiro (2005, p. 52), como um sistema de informações, que tem por objetivo atrair candidatos potencialmente qualificados, os quais poderão ser selecionados para serem funcionários da organização. Diante disso, pode-se conceituar recrutamento como “a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que esta em aberto.” (FRANÇA, 2013, p. 29).

De acordo com Lacombe (2005, p. 65), “o recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais.” Trata-se da primeira etapa do processo que acaba com a contratação definitiva após o período de experiência.

Em relação à seleção, prática efetuada pelas empresas, ela pode ser definida de diferentes maneiras, porém todas com o mesmo foco.

Consoante Ribeiro (2005, p. 52), a seleção efetuada pelo setor de recursos humanos é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, a escolha, entre os candidatos recrutados/selecionados, dos mais adequados aos cargos existentes, com o objetivo de manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados. Isso ocorre por meio de instrumentos de análise, avaliação e comparação dos dados (FRANÇA, 2013, p. 34).

A segunda fase do processo de contratação de pessoal é a seleção. Quando esta é feita de forma eficiente, não considera apenas a vaga atual disponível, mas o potencial do candidato. Deve considerar, também, a cultura da empresa e os valores e crenças do candidato, pois ele deve ter condições de se adaptar a essa cultura (LACOMBE, 2005, p. 79).

2.1.1.2 Integração

Segundo Ribeiro (2005, p. 107), a ambientação/integração do novo funcionário à empresa consiste na explanação das políticas básicas da empresa, ajudando-o a se adaptar mais rapidamente ao ambiente.

Também para Lacombe (2005, p. 94), a integração visa informar ao novo empregado os objetivos, políticas, benefícios, normas, práticas etc. e explicar a ele acerca dos integrantes da empresa, como funcionam os serviços de apoio, as restrições e permissões dentro da empresa.

Para Ivancevich (2011, p. 393-394), a orientação tem como objetivo mostrar ao funcionário o rumo que melhor se concilia com a missão, com as metas e cultura da empresa. Em algumas empresas, antes de o funcionário iniciar seu treinamento e desenvolvimento, ele é submetido a sessões de orientação, para conhecer melhor a organização e o tipo de trabalho esperado. Também ele é apresentado à organização, as suas novas tarefas, ao gestor e sua equipe de trabalho.

Um bom programa de integração pode contribuir para um posicionamento mais adequado dos recém-admitidos, contribuindo para aperfeiçoar o aproveitamento pessoal, acelerar a socialização, reduzindo a rotatividade (LACOMBE, 2005, p. 95).

2.1.1.3 Treinamento e desenvolvimento

Diante das transformações, desafios do mundo e mercado pós-globalizado, as abordagens de treinamento e desenvolvimento – tradicionais ou modernas – podem ser adotadas pelo cenário organizacional, desde que sejam analisadas, contextualizadas, associadas às necessidades pessoais e organizacionais e estejam vinculadas aos resultados a serem alcançados em médio, curto e longo prazo (KANAANE, 2010, p. 69).

Treinamento consiste em um processo sistemático que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes, que busquem se adequar às características dos funcionários e às exigências das funções por eles exercidas (FRANÇA, 2013, p. 88).

Para Ivancevich (2011, p. 393), os processos de treinamento e desenvolvimento têm como objetivo proporcionar aos funcionários informação, capacitação e compreensão da organização e suas metas, auxiliando-os a continuar contribuindo de forma positiva com um bom desempenho.

Segundo França (2013, p. 88), o desenvolvimento é um processo de longo prazo, que aperfeiçoa as capacidades e motivações dos funcionários, a fim de torná-los membros valiosos da empresa.

De acordo com Bergamini (1980, p. 41), desenvolver as pessoas em uma organização tem como principal objetivo promover, com essas pessoas, recursos que lhes permitam ser melhores naquilo que são potencialmente propensas, fazendo com que elas cresçam, tornam-se maiores e mais fortes individualmente.

Atualmente, o paradigma de treinamento e desenvolvimento procura valorizar cada janela que é aberta tanto para o indivíduo quanto para a organização, permitindo que ambos tenham oportunidade de exercitar seu conhecimento, alterando sua visão do mundo e sua forma de se relacionar, expandindo a capacidade de inovar e recriar, otimizando o processo de aprender a aprender, monitorar, registrar e comemorar resultados (KANAANE, 2010, p. 71).

2.1.1.4 Salários e benefícios

Para Ribeiro (2005, p. 267-270), o salário atribui o pagamento justo para uma tarefa feita. É a forma utilizada pelo indivíduo para vender seu trabalho, satisfazendo suas necessidades básicas. O salário, portanto, deve atender às necessidades do indivíduo; caso contrário, não está cumprindo sua função social.

Os benefícios e serviços assistenciais oferecidos aos funcionários – também denominados de compensação financeira indireta – podem ser definidos como qualquer recompensa concedida pelo empregador ao empregado. A maioria desses benefícios e serviços assistenciais é concedida pela organização ao trabalhador que estiver empregado, independentemente do tempo de serviço ou do desempenho (IVANCEVICH, 2011, p. 356).

Ainda segundo Ivancevich (2011, p. 364), alguns empregadores oferecem aos seus empregados certos benefícios de forma voluntária: compensação pelo tempo não trabalhado, proteção de seguro e planos de aposentadoria.

2.1.2 Influências da gestão de pessoas no ambiente organizacional

Davis e Newstrom (2002, p. 14) defendem que a gestão de pessoas tem uma posição de apoio nas organizações, auxiliando os funcionários a se tornarem melhores, mais responsáveis, com o propósito de criar um clima no qual eles possam contribuir até o limite do desenvolvimento de suas habilidades. Têm-se, dessa forma, melhores pessoas nas organizações que atingem resultados positivos; logo, o apoio ativo é fundamental para o desempenho e crescimento do empregado.

Pode se dizer que a globalização do mercado nos últimos anos contribuiu para uma nova realidade nas organizações, as pessoas conquistaram acesso à tecnologia e às informações. As empresas que almejam superar seus concorrentes hoje precisam investir em profissionais empenhados com o negócio dessa empresa; isso somente se efetiva caso a empresa tenha uma política de gestão de pessoas que valorize o capital humano (MOREIRA, 2008, p. 13).

Para Fischer (2002, p. 14), é impossível separar o modelo de gestão de pessoas do modelo de gestão de trabalho dentro de uma organização, pois esses dois conjuntos de práticas incidem sobre as relações humanas na empresa, tendo o mesmo objetivo a ser alcançado: determinado padrão de desempenho no trabalho.

Luz (2003, p. 22) afirma que o compromisso de tornar a mão de obra satisfeita e motivada está tanto na literatura técnica quanto na gestão de pessoas. Por isso, tornar os funcionários motivados ou satisfeitos faz parte da missão destas, devendo diagnosticar com periodicidade o clima da organização, para saber se a missão está sendo cumprida.

2.1.3 Ambiente organizacional

O ambiente de uma organização é composto pelas instituições ou forças externas que têm o potencial de afetar seu desempenho. Elas incluem, tipicamente, fornecedores, clientes, concorrentes, agências regulatórias do governo, grupos de opinião pública e outros (ROBBINS, 2005, p. 365).

Conforme Robbins (2002), o ambiente não possui um conceito bem definido. Existem controvérsias a respeito do que realmente compõe o ambiente de uma organização; para isso, é necessário analisar variáveis que envolvem o ambiente, de acordo com os teóricos da organização, quais sejam: ambiente geral *versus* específico, o ambiente real *versus* o percebido.

Moreira (2008, p. 9) afirma que a organização é entendida como um sistema social, vivo e complexo, e a mudança é caracterizada como intrínseca. No ambiente organizacional, as mudanças ocorrem em nível organizacional e individual ou grupal, podendo sempre ser trocadas.

As organizações utilizam informações do seu ambiente para formular suas estratégias corporativas e de recursos humanos, o que é de extrema importância à análise das tendências de mudanças do ambiente econômico, tecnológico, social, cultural e político e seus impactos sobre a organização e gestão (ALBUQUERQUE, 2002, p. 43).

Segundo Lacombe (2005, p. 257), a segurança na empresa não é responsabilidade apenas do órgão especializado, mas também dos chefes de cada unidade, inclusive dos supervisores, que devem ser conscientizados e treinados para educar os subordinados a darem ênfase à segurança.

2.1.3.1 As grandes mudanças que afetam o ambiente de trabalho

Coelho (2006 apud MOREIRA, 2008, p. 9) afirma que acompanhar as mudanças nas organizações é tarefa difícil, pois a todo momento as empresas buscam informações sobre inovações em tecnologias, produtos e hábitos dos consumidores.

Luz (2003, p. 8) cita que as empresas, de modo geral, vêm buscando automatizar seus processos industriais e de serviços, em decorrência dos impactos das mudanças, visando aumentar a produtividade, reduzir os custos, aumentar a eficiência. Nesse sentido, o trabalho humano acaba sendo prejudicado, pois é substituído pela máquina, tendo como consequência as demissões.

Também é utilizada a terceirização de algumas atividades. Com isso, esses terceiros acabam fazendo o serviço com menos funcionários, o que resulta em mais pessoas sem emprego.

Com as privatizações, fusões, aquisições, alianças estratégicas e outras formas de associação, acentua-se a aglutinação de culturas, algumas vezes até com valores e crenças conflitantes. O resultado dessas estratégias corporativas reflete-se no nível de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho (LUZ, 2003, p. 9).

De acordo com Luz (2003, p. 9), as estratégias corporativas utilizadas por algumas organizações tiveram como consequências milhares demissões e contribuíram para mudar o comportamento dos trabalhadores. Consequentemente, o clima das empresas foi impactado por essas mudanças, tornando-se uma preocupação a mais para os empresários, gestores e, sobretudo, para a área de recursos humanos, que tem entre seus compromissos assegurar um clima propício à realização dos objetivos das organizações e das pessoas que nela trabalham.

Pode-se dizer que, para as organizações de hoje, lidar com os processos de mudanças é uma constante na vida corporativa. Já o gestor de pessoas tem como tarefa, em um ambiente de constantes transformações, fazer o diagnóstico dos processos e das condições de trabalho. Sem essa análise, não é possível intervir de forma adequada nas divergências de desempenho (MOREIRA, 2008, p. 10).

Segundo França e Arellano (2002, p. 268), o líder só se mantém como líder enquanto estiver atendendo às expectativas e às necessidades de seus liderados e grupos relacionados ao processo de influência em que está inserido.

Cabe aos gerentes saber administrar as diferenças; quando essas diversidades são bem conduzidas, aumenta-se a eficácia da organização, utilizando as experiências e percepções diferentes para alcançar melhores resultados (LACOMBE, 2012, p. 88).

Diante das informações expostas pela maioria dos autores pesquisados, nas organizações de hoje, os processos de mudanças e as práticas corporativas estão em constante ascensão, porém estas podem impactar diretamente no clima da organização e no nível de satisfação dos funcionários, cabendo à empresa e principalmente aos gestores, buscar manter um clima que favoreça a realização dos objetivos da organização e também das pessoas que nela atuam.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional pode ser definido como “a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se os mesmos os satisfazem.” (FERREIRA, 2013, p. 47).

Segundo Luz (2003, p. 12), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.”

O estudo sobre clima organizacional foi criado nos Estados Unidos por meio de pesquisas realizadas por Forehand e Gilmer (1964 apud GIOTTO; MACHADO, 2010), que mediram as variações ambientais e comportamentais. Estes estudos se embasaram nas ciências humanas, por meio da psicologia.

Depois disso, em 1968, Litwin e Stinger criaram o primeiro modelo utilizado; eles mensuraram o clima utilizando os seguintes fatores: estrutura, responsabilidades, riscos, recompensa, calor e apoio e conflito.

Quadro 1– Modelo de Mensuração de Clima – Litwin e Stinge

Estrutura
Avalia o sentimento dos funcionários em relação a regras e regulamentos do ambiente de trabalho.
Responsabilidade
Avalia o sentimento de ser seu próprio chefe, de ter autonomia.
Risco
Avalia o senso de arriscar e enfrentar desafios.
Recompensa
Avalia o sentimento de ser recompensado por um trabalho benfeito.
Calor e apoio
Reflete o sentimento de bom relacionamento interpessoal e de cooperação.
Conflito
Sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões e conflitos.

Fonte: Ferreira (2013, p. 48).

No Brasil, as pesquisas sobre clima organizacional iniciaram na década de 1970 com estudos voltados ao bem-estar psíquico nas instituições (OLIVEIRA, 1990 apud GIOTTO; MACHADO, 2010, p. 153-154). Santos (1983 apud GIOTTO; MACHADO, 2010) também realizou estudos comparando ambientes organizacionais com o objetivo de demonstrar a escala de Kolb e apresentar resultados referentes ao contexto cultural brasileiro. Por meio de levantamento bibliográfico, constataram-se os principais modelos encontrados: Litwin e Stringer (1968), Kolb et al. (1986), Sbragia (1983), Campbell e Stanley (1970), Kollovski e Doherty (1989) e Levering (1984, 1997) (GIOTTO; MACHADO, 2010, p. 153-154).

Quadro 2 – Comparação dos modelos de estudo de clima organizacional

Fatores	Litwin e Stringer	Kolb	Sbragia	CODA	Kollovski	GPTW
Estrutura /Regras	Sim	Sim	Sim	-	Sim	-
Resp./ Autonomia	Sim	Sim	Sim	-	Sim	Sim
Desafio	Sim	Sim	Sim	Sim	-	Sim
Recompensa	Sim	Sim	Sim	Sim	-	Sim
Relações Interpessoais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Cooperação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Conflito	Sim	-	Sim	-	-	-
Liderança / Suporte	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Clareza	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Participação	-	-	Sim	-	Sim	Sim
Reconhecimento	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim
Identidade / Orgulho	-	-	Sim	Sim	-	Sim
Justiça	-	-	Sim	-	-	Sim
Oport. de crescimento	-	-	Sim	Sim	-	Sim
Consideração humana	-	-	Sim	-	Sim	-
Comunicação	-	-	-	Sim	Sim	Sim

Fonte: Pereira (2001, p. 27 apud GIOTTO; MACHADO, 2010, p. 154).

Segundo Fleury e Sampaio (2002, p. 291), o clima organizacional constitui a reflexão que as pessoas possuem da organização. Essa percepção pode ser influenciada tanto por fatores externos quanto internos. A ideia de clima organizacional é retratada como um estado momentâneo da organização e pode alterar-se diante de uma notícia, um evento ou até um boato.

Lobo (2003, p. 25) conceitua clima organizacional como o modo no qual se processam as relações e representações interpessoais no interior da organização e como aquelas se modificam em função da oscilação de certas variáveis.

Souza (1978, p. 37) descreve clima organizacional como um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso dos elementos culturais e seus efeitos sobre os demais. A importância que se atribui à tecnologia nos traz um clima desumano.

Segundo Martins (MARTINS, 2004, p. 38), o termo “clima organizacional” sempre foi utilizado para delimitar as influências do ambiente interno sob o comportamento humano, mesmo após anos de estudo e análises, a definição ainda não foi delimitada.

O clima é denominado como uma resultante das variáveis culturais; quando estas se alteram, também é alterado o clima, e é mais perceptível do que suas fontes, comparando-se a um “perfume”, pois se percebe seu efeito sem conhecer seus ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles (SOUZA, 1978, p. 38).

Moreira (2008, p. 20) defende que não se pode mencionar o tema clima organizacional sem o conceito de cultura, porém ambos os termos não se fundem, mas sim se inter-relacionam e são pontos-chave para a realização do desenvolvimento organizacional.

Ferreira (2013, p. 51) também afirma que a cultura organizacional está diretamente ligada ao clima e à influência. Ambos possuem conceitos distintos, porém complementares.

Para Souza (apud ROMENO; CORSO, 2006, p. 4), “clima organizacional é resultante dos jogos das variáveis culturais.” O autor compara o clima a uma melodia, que resulta das notas e compassos. Salienta também que, assim como a cultura, o clima organizacional é composto de diversos componentes combinados entre si. Dessa combinação, pode resultar um clima de maior ou menor tranquilidade e confiança.

Para os gestores, o clima organizacional é um importante conceito, pois, através do estabelecimento de um clima adequado, podem ser traçadas as condições motivadoras no ambiente de trabalho, aumentando a eficácia da organização e criando um clima que satisfaça às necessidades dos membros da organização (MOREIRA, 2008, p. 20).

A identificação do clima organizacional auxilia o aumento da eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que contempla as necessidades de seus colaboradores e, ao mesmo tempo, canaliza os comportamentos em direção ao cumprimento dos objetivos organizacionais (FERREIRA, 2013, p. 47).

O clima organizacional pode nos demonstrar o estado de satisfação dos colaboradores em relação a diversos itens de sua organização, dentre os quais podemos mencionar: ao seu trabalho, a empresa em si; a ele mesmo; aos colegas de trabalho, às condições de trabalho; à sua chefia/gerência, bem como visualizar e identificar o grau de alinhamento entre a cultura definida pela organização e as ações realizadas no dia a dia. (COBERÔ et al., 2011, p. 22).

O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (CODA apud LUZ, 2003, p. 11).

Segundo Vilani (2005 apud COBERÔ et al., 2011, p. 23), a importância de se diagnosticar o clima organizacional é a identificação dos aspectos negativos e positivos da empresa, para assim buscar o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais agradável e propício para o aumento da produtividade. O clima organizacional tende a mostrar até que ponto as necessidades da organização e dos colaboradores que nela atuam estão sendo atendidas.

Observa-se que o clima organizacional é um importante agente de ligação entre o indivíduo e a organização. Quando se conhece o clima organizacional da empresa, é possível monitorar a satisfação e o comprometimento de seus membros com ela, tornando-se uma grande vantagem, pois através disso a empresa poderá elaborar estratégias e ações para corrigir os erros e, também, trabalhar com maior segurança para a motivação dos seus membros, aumentando a produtividade e qualidade dos produtos e serviços da empresa (VALERIANO; TALAMINI; OLIVEIRA, 2011 p. 22).

De acordo com Luz (2003, p. 13), no conceito de clima organizacional, podem-se encontrar três termos fundamentais: satisfação (dos funcionários), percepção (dos funcionários) e cultura (organizacional). Segundo o autor, satisfação, percepção e clima são conceitos que se relacionam, porém devem ser compreendidos separadamente, devido às suas diferenciações. O estudo do clima organizacional nos transmite a satisfação do colaborador, bem como sua percepção acerca do ambiente de trabalho.

Para Romero e Corso (2006, p. 4), o diagnóstico do clima organizacional é uma importante ferramenta gerencial que possibilita mudanças no ambiente de trabalho mediante a elaboração de planos de ação, a partir de um diagnóstico monitorado anualmente. Administrar o clima é uma ação estratégica para todas as organizações.

Segundo Brescancini (2006 apud COBERÔ et al., 2011, p. 23), clima organizacional consiste na atmosfera do ambiente de trabalho. Refere-se a uma complexa rede de expectativas e percepções individuais e de grupo, permeada por referências estratégicas, organizacionais e por componentes estruturais do contexto do trabalho, que orienta e determina o comportamento de seus integrantes, criando um ambiente com características próprias.

2.2.1 Indicadores do clima organizacional

Embora o clima organizacional seja algo abstrato, ele se materializa nas organizações através de alguns indicadores que sinalizam sua qualidade (LUZ, 2003, p. 32).

Consoante Luz (2003, p. 32), alguns indicadores fornecem elementos que possibilitam descobrir as causas que afetam positiva ou negativamente o clima de uma empresa; são eles: o

turnover que pode ser entendido também como a rotatividade de pessoal; o absenteísmo que representa a insatisfação; a falta de comprometimento com a organização e as trocas de funcionários constantemente; as pichações no banheiro indicam a insatisfação dos colaboradores; os programas de sugestões quando são malsucedidos revelam que os funcionários da empresa não têm comprometimento; a avaliação de desempenho é uma importante ação da empresa porque oportuniza aos gestores ouvirem seus funcionários; as greves que revelam o descontentamento dos funcionários em relação à empresa; os conflitos interpessoais e interdepartamentais é a forma que mais determina o clima de uma empresa; desperdícios de material é uma forma de os funcionários se “rebelarem” e reagirem contra a empresa; as queixas no serviço médico local em que os funcionários acabam descarregando suas mais diferentes angústias e reclamações em relação a seu trabalho e à empresa.

Segundo Ferreira (2013, p. 59), os indicadores do clima organizacional são importantes indícios para compreender como está o clima da organização, bom ou ruim. Porém, para ter melhor conhecimento do mesmo, de forma mais detalhada, é necessária a aplicação de pesquisas de clima e, posteriormente, a análise. Isso com o propósito de que sejam traçados planos de ação para corrigir eventuais problemas e desvios.

2.2.2 Tipos de clima organizacional

Luz (2003, p. 31-34) classifica o clima organizacional da seguinte forma: bom, prejudicado e ruim. O clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários, predominando as atitudes positivas no ambiente de trabalho. São bons indicadores desse tipo de clima o baixo *turnover* e o alto tempo de permanência na empresa.

Pode-se tornar prejudicado ou ruim quando a intensidade de algumas variáveis organizacionais se manifesta e afeta o ânimo dos funcionários, gerando tensões, discórdias, desunião, rivalidade, conflitos, descumprimento das tarefas e ordens dadas, competições no ambiente de trabalho etc. – desfavoráveis tanto para a organização quanto para seus colaboradores. A comprovação disso são os *turnover* altos dessas organizações e, ainda, alguns funcionários chegam a omitir a sua passagem profissional por essa empresa.

Além das classificações pretéritas, existem: favorável, desfavorável ou neutro. Também podem ser utilizadas algumas expressões acerca de sua denominação, como clima realizador, clima de harmonia, clima construtivo, clima sadio, clima tenso, clima de confiança etc.

2.2.3 Impactos causados pelo clima organizacional na qualidade dos serviços prestados

De acordo com Luz (2003, p. 23-24), nos dias atuais, visualizamos graves problemas na prestação de serviços, que são desempenhados de forma deficiente, deixando muito a desejar, ocorrendo frequentes reclamações por parte dos clientes quanto à qualidade do atendimento e fazendo com que as empresas percam muitos desses clientes por não estarem atentas ao seu clima. Comumente, as empresas pensam que o problema está na falta de treinamento ou na má seleção de pessoal. Todavia, de nada adianta as empresas culparem seus funcionários e fazer substituições, pois, nesse momento, é necessária uma análise do que ocorre na qualidade dos atendimentos. A alternativa, pois, é pesquisar o clima, para melhorar a qualidade de seus atendimentos. Existem três ações necessárias para que o funcionário preste um bom serviço: saber fazer, que é uma questão de conhecimentos, habilidades ou atitudes e treinamento; poder fazer é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários; querer fazer, uma questão que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam seu trabalho. Essa ação está associada ao clima organizacional, na qual, muitas vezes, é onde residem as causas da má qualidade dos serviços.

É de extrema importância, segundo Bergamini (1997, p. 162 apud ROMENO; CORSO, 2006, p. 13), que os funcionários conheçam bem suas próprias características; essa é a primeira condição para libertar as potencialidades existentes em cada um.

O desempenho de um profissional não depende apenas de saber fazer aquilo que tem para fazer, de estar treinado ou capacitado para aquilo. Como também não depende apenas de ele poder fazer, possuir recursos adequados para realizar um bom trabalho. Mas é necessário que ele queira fazer um bom trabalho. Dessa forma, terá um bom desempenho.

Muitas empresas criam canais de comunicação com seus clientes externos, mas se esquecem de fazer o mesmo com relação aos seus clientes internos. Elas esquecem que a satisfação dos seus clientes externos passa antes pela satisfação dos clientes internos (LUZ, 2003, p. 29).

As empresas investem na melhoria de seus produtos, mas não têm cuidado com os serviços prestados, tanto os internos quanto os externos. Disponibilizar investimentos na gestão do clima pode ser considerado uma estratégia que contribui para a melhoria na qualidade dos serviços (LUZ, 2003, p. 29).

As empresas propiciam canais de comunicação com seus clientes externos para atender às suas necessidades, ouvir sugestões, reclamações sobre seus produtos e/ou serviços. Porém, essas pessoas que atendem a esses telefonemas são treinadas para tal função? Elas têm

bons salários? Ante esses questionamentos e a preocupação das empresas em atender bem seus clientes externos, não seria oportuno rever os critérios para a capacitação e remuneração das pessoas que trabalham com esses atendimentos? Isso porque esses sujeitos têm papel singular, pois mantêm contato direto com o cliente externo, passando a eles a imagem da empresa (LUZ, 2003, p. 29).

Gil (2001, p. 71) relata que “comunicar-se constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais”, por isso a importância do papel do líder e de uma boa relação com seu liderado.

Nos tempos atuais, o interesse em ouvir os clientes internos vem sendo uma ação praticada por poucas empresas, visto que se torna um gesto importante o fato de: conhecer as expectativas profissionais e pessoais, as reclamações, a disciplina, o progresso, os benefícios, a visão sobre seu ambiente de trabalho, as condições de segurança e higiene no seu posto de trabalho, opiniões etc. (LUZ, 2003, p. 29-30).

Lacombe (2005, p. 212) lembra que um aspecto importante na comunicação do bom líder é que ele saiba ouvir seus subordinados, pois as pessoas ouvem com mais atenção aqueles que as ouvem.

Para conseguirem entender a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores, as empresas deveriam conhecer a realidade familiar, social e econômica em que estes vivem. Hoje, no ambiente empresarial, a realização da pesquisa de clima pode ser considerada uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho (LUZ, 2003, p. 30).

É fundamental que os funcionários compreendam que, ao responder à pesquisa, estarão dando o primeiro passo no processo de melhoria do ambiente de trabalho à medida que também sejam implementados os necessários planos de ação (LUZ, 2003, p. 30).

Embora administrar o clima seja uma responsabilidade da Administração de Recursos Humanos, a organização de cada setor passa a ser responsabilidade de quem exerce o cargo de gestão, pois conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da equipe de trabalho constitui um importante papel, um desafio gerencial, essencial para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade dos serviços prestados (LUZ, 2003, p. 30).

2.2.4 Por que o clima organizacional deve ser avaliado?

O clima organizacional representa o ambiente interno das organizações e está ligado ao grau de motivação existente. Diante disso, Luz (2003, p. 23) cita a necessidade de avaliar o

clima da organização, oportunizando a realização de melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios. É necessário manter as pessoas da empresa – os clientes internos – satisfeitas, pois elas configuram a razão de ser da organização.

Ferreira (2013, p. 71) defende que o primeiro passo para a solução de um problema é verificar a situação atual, identificar o problema e conhecer a causa. Com a avaliação do clima, é possível mapear e analisar a situação que a empresa vive e usar esses dados como base para ações corretivas.

Já Moreira (2008, p. 52) expõe que, nos tempos atuais, as empresas necessitam ser competitivas, e essa competitividade é obtida por meio de investimentos, tecnologia, inovação, mas, sobretudo, capital humano. É fundamental conhecer a opinião dos colaboradores sobre os mais diversos itens que influenciam direta e indiretamente o clima organizacional.

O setor de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas é o responsável pela avaliação do clima dentro das empresas, e é de extrema importância, para que a organização esteja sempre atenta às mudanças, à insatisfação e desmotivação de seus colaboradores, a fim de conseguir alternativas que possam reverter determinadas situações (LUZ, 2003, p. 22).

Gil (1994 apud ROMERO; CORSO, 2006, p. 5) aponta que as organizações devem realizar diagnósticos de clima, tendo como objetivos: identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com as políticas de gestão de pessoas; melhorar as relações de trabalho; identificar as tendências das opiniões e atitudes dos colaboradores. Com a comparação dos resultados obtidos desse diagnóstico, é possível que a organização antecipe algumas tendências que poderão influenciar as suas estratégias.

As empresas que conhecem detalhadamente o clima organizacional certamente possuem um diferencial competitivo ante suas concorrentes. Passam, dessa forma, a ter elementos que auxiliam em decisões consistentes sempre buscando melhorar em todos os aspectos, conquistando resultados e posicionamento no mercado (MOREIRA, 2008, p. 53).

Segundo Luz (2003, p. 35), são utilizadas também algumas estratégias para avaliação do clima organizacional, a fim de conhecê-lo detalhadamente. Essas estratégias permitem a empresa conhecer de forma concreta seu clima (parcial ou totalmente). Alguns métodos citados por ele podem ser utilizados para diagnosticar o clima das empresas: contato direto dos gestores com seus subordinados é uma maneira natural de avaliar o clima, por exemplo, as reuniões; contatos mantidos entre gestores e membros de suas equipes de trabalho, a partir dos quais se podem perceber os problemas potenciais que afetam o clima da empresa; entrevista de desligamento, a qual compreende uma técnica muito empregada e reverte-se de grande importância ao monitoramento do clima, tendo um caráter preventivo em relação aos

que permanecem na empresa. As informações colhidas nessas entrevistas têm de passar por uma triagem, visto que alguns depoimentos podem revelar ânimos exaltados que interferem na verdade dos fatos, principalmente no caso de demissões.

A área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas deve sempre investigar com cautela os fatos expostos na pesquisa de clima, sobretudo quando se trata de relações relativas entre chefias e subordinados. Recomenda-se, sempre que possível, observar as reincidências para depois encaminhar aos órgãos competentes, para que sejam tomadas medidas cabíveis.

Devendo sempre preservar a confiabilidade de alguns fatos levantados, para garantir a credibilidade nos demais depoimentos, como: entrevistas do serviço social com os funcionários, *ombudsman* (trata-se de um ouvidor, alguém com competências e credibilidade para identificar reclamações de clientes, fornecedores, comunidade e também dos próprios empregados), programa de sugestões (estratégia adotada com o objetivo de colher ideias, sugestões que possam melhorar os processos das empresas, nos produtos e serviços e as condições de trabalho), sistema de atendimento a queixas e reclamações, reuniões da equipe de relações trabalhistas com os funcionários (com a missão de proporcionar um relacionamento harmonioso entre os funcionários e os sindicatos, tendo como estratégia monitorar o clima organizacional, reunindo e ouvindo regularmente os funcionários de diferentes áreas), linha direta com o presidente (canal direto que detecta reclamações ou sugestões que possam melhorar a qualidade do ambiente de trabalho), café da manhã com presidente/diretores/gerentes e a pesquisa de clima organizacional (é a estratégia mais completa para se avaliar o clima de uma organização, identificando os pontos fracos, satisfação dos colaboradores em relação a vários aspectos da organização, revela grau de satisfação dos funcionários, aponta a tendência de comportamento dos empregados. Por fim, representa uma oportunidade para os funcionários expressarem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa).

2.2.5 Definição sobre pesquisa de clima organizacional

Atualmente, nas organizações, o método que vem sendo utilizado para fazer a mensuração, avaliação ou análise do clima organizacional é a pesquisa de clima, a qual, segundo alguns autores, consiste na forma mais completa para se identificar e conhecer o clima das organizações.

Segundo Cobêro et al. (2011), a pesquisa de clima organizacional proporciona a análise da organização com o seu ambiente, bem como as condições que caracterizam o

estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores na empresa e das demais pessoas. Trata-se de uma valiosa ferramenta de gestão estratégica, permitindo a análise interna e externa, como também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização. Assim, proporciona, mediante estratégias e ações, o crescimento e desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, visando à execução e a superação dos resultados pré-estabelecidos.

Para Moreira (2008, p. 51), a pesquisa de clima organizacional é um instrumento pelo qual é possível identificar as necessidades da organização e de seus colaboradores; é um levantamento de informações envolvidas com a satisfação dos profissionais da organização. Através da identificação da satisfação ou insatisfação do quadro funcional e da estrutura organizacional, é possível propor estratégias que solucionem as dificuldades.

A pesquisa de clima é uma ferramenta estratégica para se avaliar a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente, servindo como base para a formulação de estratégias de mudanças e reformulações estruturais, ajudando os gestores a obter respostas sobre a opinião dos colaboradores (ROMENO; CORSO, 2006, p. 5).

Consoante Moreira (2008, p. 34), “a pesquisa de clima organizacional pode ser compreendida como uma ferramenta de diagnóstico que gera uma base de dados para a tomada de decisões na área de gestão de pessoas.”

Segundo Barçante e Castro (1999, p. 16 apud ROMENO; CORSO, 2006, p. 5), “pesquisa de clima são instrumentos utilizados para medir o clima de uma determinada organização, e deve ser encarada como um dos mecanismos de viabilização do processo de busca de Qualidade Total.”

A pesquisa de clima organizacional visa proporcionar a análise da organização em todo seu ambiente e também as condições que caracterizam o grau de satisfação ou insatisfação dos colaboradores da empresa e das demais pessoas (GOMES, 2006 apud COBERÔ et al., 2011, p. 3).

Mediante a pesquisa de clima organizacional, os colaboradores expressam suas opiniões e ainda contribuem para a melhoria do ambiente de trabalho, fortalecendo o crescimento da organização (BARROS, 2008 apud MOREIRA, 2008, p. 35).

Romero e Corso (2006, p. 3) expõem que a pesquisa de clima é de extrema importância para a organização, promovendo vários benefícios, entre eles: diminuição do índice de insatisfação, aumento da produtividade e do comprometimento, promoção de união e integração dos colaboradores. O conhecimento do clima organizacional com o conhecimento e a gestão dos pontos fortes e fracos mantém o ambiente de trabalho positivo, possibilitando o

desenvolvimento dos colaboradores e melhorando a comunicação. E, ainda, dentre as estratégias de gestão de pessoas, a pesquisa de clima organizacional caracteriza-se como um canal de comunicação entre a direção e os empregados da organização, sendo um modo constante de receber e oferecer *feedback*, mantendo o foco voltado às necessidades dos funcionários.

2.2.6 Técnicas de pesquisa de clima organizacional

Para que o clima da organização seja avaliado de forma coerente, são necessárias algumas técnicas adequadas que possam ser utilizadas dentro da realidade da empresa.

Segundo Ferreira (2013, p. 47), a pesquisa de clima é uma importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional. O clima organizacional considera uma série de fatores que identificam: empresa como o modo de gestão, missão, comunicação interna, forma de tomada de decisões; o contato dos empregados com a liderança e a política de gestão de pessoas (práticas de remuneração e valorização dos funcionários, por exemplo).

Luz (2003, p. 39-41) expõe algumas técnicas utilizadas para realizar a pesquisa de clima organizacional: a 1ª delas é a utilização de questionários. Trata-se da técnica mais usual em pesquisas formais de clima, possuindo as seguintes características: permite aplicação mesmo quando a população-alvo encontra-se espalhada por uma ampla área, custo baixo, mais aceito pelos respondentes (pelo fato de as empresas usarem como premissa a preservação do anonimato, garantindo maior credibilidade); permite o uso de questões abertas e fechadas, não utiliza um número elevado de questões (em geral, são empregadas de 40 e 80 perguntas). Também possibilita a inclusão de perguntas cruzadas (que têm por objetivo checar a consistência de respostas a determinadas perguntas), exigência de clareza do vocabulário usado, questionário enviado aos respondentes ou apresentando pessoalmente; pode ser aplicado a todos os funcionários ou a uma amostra deles; permite o sigilo e anonimato dos respondentes (vale ressaltar que a única identificação feita pelas empresas é referente aos setores de trabalho dos pesquisadores); permite a aplicação eletrônica das perguntas, não exige espaço físico (local) apropriado para a obtenção das respostas.

A 2ª técnica é a entrevista, que tem como características: quebra de anonimato da pesquisa (sendo uma das grandes desvantagens dessa técnica); é o método mais demorado, dispendioso, exige pessoas habilitadas e com técnica para conduzi-lo; as respostas são obtidas verbalmente; quando o número de respondentes é elevado, requer muitos entrevistadores, o que acaba comprometendo a uniformidade/neutralidade dos entrevistadores na interpretação das respostas.

A 3ª técnica utilizada é a do Painel de Debates, que possui como características: ocorre entre um entrevistador e vários entrevistados; técnica mais econômica do que a entrevista, visto que os entrevistados são submetidos em conjunto a essa técnica. É composta por grupos de 5 a 8 pessoas por sessão. A grande vantagem dessa técnica é que ela permite que um funcionário dê seu depoimento pessoal, exponha seu ponto de vista, e isso imediatamente funciona como um convite para que os demais participantes apresentem também suas próprias opiniões do assunto. Uma das grandes desvantagens dessa técnica é a quebra do anonimato dos participantes; além disso, exige um espaço físico adequado para se fazerem as entrevistas com os grupos de funcionários.

Conforme Gil (1994 apud ROMENO; CORSO, 2006, p. 5), as organizações devem realizar diagnósticos de clima organizacional destacando os seguintes pontos:

- a) identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com as políticas de gestão de pessoas;
- b) desenvolver a compreensão dos gestores sobre a percepção dos empregados para melhorar as relações de trabalho;
- c) identificar tendências das opiniões e atitudes dos colaboradores. Comparando-se os resultados de diagnósticos sucessivos, torna-se possível antecipar tendências que poderão influir nos rumos estratégicos na organização.

É importante salientar que a pesquisa de clima tem carácter periódico e deve ser utilizada para comparação e evolução dos resultados obtidos. Trata-se de um processo dinâmico que jamais poderá ser realizado uma única vez, pois as ações solicitadas e, na sequência, praticadas no ambiente interno da empresa podem modificar a realidade da organização, elevando o nível de profissionalismo dos funcionários, que se sentirão satisfeitos e, conseqüentemente, tornarão o clima positivo, elevando a produtividade (ROMENO; CORSO, 2006, p. 15).

De acordo com as informações obtidas, pode-se concluir que é indispensável que as empresas estejam convencidas e sensibilizadas da importância do clima organizacional; a empresa somente alcançará a excelência estendendo isso à qualidade de vida de seus funcionários, sendo fundamental conhecer o que o funcionário pensa sobre a empresa e qual a atitude deste em relação aos diferentes aspectos da organização. Somente dessa forma será possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas no trabalho; como consequência, a empresa terá qualidade nos serviços prestados, pois o clima reflete o estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários em determinado momento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este espaço é dedicado à metodologia de pesquisa, aos métodos utilizados para a instituição do delineamento de estudo, das variáveis, a população e amostra, o procedimento e técnica de coleta de dados e a análise e interpretação de dados.

Os procedimentos metodológicos consistem na descrição de como o projeto será realizado, iniciando a partir da análise de seus objetivos, para se definir qual método será utilizado, a fim de alcançar os objetivos específicos delimitados (ROESCH, 2013, p. 125).

Esta investigação pode ser definida, também, como estudo e avaliação dos diversos métodos, tendo como propósito identificar possibilidades e limitações no ambiente de pesquisa. Portanto, permite a escolha da melhor maneira de responder a determinado problema, com a integração dos conhecimentos a respeito dos métodos vigentes nas diferentes disciplinas científicas (DIEHL; TATIM, 2004, p. 47-48).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem por finalidade analisar os objetivos de forma descritiva. Em relação à abordagem dos dados, o estudo caracteriza-se como quantitativo. No que se refere ao procedimento técnico, trata-se de um estudo de caso sobre o clima organizacional da empresa objeto deste estudo.

3.1.1 Objetivos

Este estudo é classificado, quanto a seus objetivos, como descritivo. A pesquisa descritiva tem como objetivo obter informações a respeito de uma população, não procurando explicar alguma coisa ou fazer a demonstração de relações causais. Geralmente são utilizados fatos descritivos no censo, levantamentos de opinião pública ou pesquisa de mercado, os quais buscam informações necessárias para a ação ou predição. Também são exemplos de pesquisa

descritiva os levantamentos de atitudes dentro das organizações, onde se trabalha com toda a população, e não apenas com uma amostragem. No entanto, essas pesquisas não respondem satisfatoriamente, embora possam fazer a associação de certos resultados obtidos a alguns grupos de respondentes. Busca associações entre variáveis, normalmente com evidências de caráter quantitativo (ROESCH, 2013, p. 137-138).

Esta pesquisa, segundo Gil (1996 apud DIEHL; TATIM, 2004, p. 54), tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno e as relações estabelecidas entre as variáveis. Tem como característica mais significativa a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como aplicação de questionários e a observação sistemática.

Afirmando os conceitos citados, pode-se dizer que a pesquisa descritiva descreve alguma situação, por meio da mensuração de um evento ou atividade. Isso porque faz o uso de estatísticas descritivas, incluindo contagens de frequência (quantidade), medidas de tendência, como a média ou a moda, ou uma medida de variação como o desvio padrão (HAIR JÚNIOR et al., 2005, p. 83-84).

3.1.2 Abordagem

A abordagem dos dados da pesquisa configura-se como quantitativa. Esses delineamentos, quando utilizados em avaliações formativas e de resultados, são formas complementares e não formas adversas de avaliação.

A pesquisa qualitativa descreve a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando os processos ativos vividos por grupos sociais, possibilitando com maior profundidade o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Possui como características: os dados são coletados no âmbito em que os fenômenos são construídos; a análise dos dados desenvolve-se no decorrer de seu próprio processo de levantamento; os estudos são apresentados de forma descritiva, focando na compreensão e na interpretação dos significados dos próprios sujeitos e de outras referências; a teoria constitui-se pela análise dos dados empíricos, sendo aperfeiçoada com a leitura de outros autores, partindo de categorias preexistentes; a interação entre pesquisador e pesquisado é de extrema importância; a integração entre dados qualitativos e quantitativos constitui a complementariedade desses dois modelos (DIEHL; TATIM, 2004, p. 52).

Também pode ser considerada como um paradigma diferente de pesquisa, no caso da pesquisa-ação, em que o pesquisador capta a perspectiva dos entrevistados, não partindo de um

modelo preestabelecido. Partindo desse princípio, a pesquisa é uma alternativa metodológica que pode ser apropriada a qualquer tipo de projeto (ROESCH, 2013, p. 154-155).

As pesquisas qualitativas fazem o uso de dados qualitativos; estes são coletados sem o uso direto de números, tendem a ser subjetivos e os dados apresentados precisam ser interpretados (textos, palavras) (HAIR JÚNIOR et al., 2005, p.104).

A pesquisa quantitativa é caracterizada pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, fazendo o uso de técnicas estatísticas, como percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc., garantindo os resultados obtidos, evitando distorções de análise e interpretação e possibilitando mais segurança quanto às interferências. Sobre os tipos de estudos quantitativos, destacam-se: os de correlação de variáveis, os quais especificam o grau de relação e o modo como estão operando, podem indicar possíveis fatores causais a serem testados em estudos experimentais, utilizam técnicas estatísticas de correlação; os estudos comparativos causais, nos quais os pesquisadores iniciam observando os efeitos para descobrir os antecedentes; os estudos experimentais, que proporcionam meios para execução dos testes de hipóteses, meios que determinam a relação causa-efeito entre as variáveis (DIEHL; TATIM, 2004, p. 51).

Esse tipo de pesquisa é indicado para a mensuração das relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), ou fazer a avaliação do resultado de algum sistema ou projeto. Esta pesquisa é apropriada para fazer a avaliação de mudanças em grandes organizações (STAW, 1977 apud ROESCH, 2013, p. 131).

Nas pesquisas quantitativas, os dados são coletados através de números, os resultados estatísticos obtidos não dependem da opinião do pesquisador, fundamentando-se somente pelas habilidades do pesquisador como analista (HAIR JÚNIOR et al., 2005, p. 104).

3.1.3 Procedimento

O procedimento técnico utilizado nesta pesquisa compreende o estudo de caso. Stake (1994 apud ROESCH, 2013, p. 200-201) conceitua-o não como um método, mas sim como a escolha de um objeto a ser estudado; pode ser único ou múltiplo e tem como unidade de análise um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões.

Pode-se dizer que o estudo de caso pode ser caracterizado em alguns aspectos como uma estratégia de pesquisa; permite o estudo do fenômeno em profundidade dentro de seu

contexto; é também adequado ao estudo de processos e à exploração de fenômenos com base em vários ângulos (ROESCH, 2013, p. 201).

De acordo com Yin (1981 apud ROESCH, 2013, p. 155), trata-se de uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Pode trabalhar com evidências quantitativas e qualitativas, não necessitando apenas de um modo único de coleta de dados.

Porém, para Roesch (2013, p. 155), é mais apropriada à classificação do estudo de caso uma abordagem qualitativa; isso porque os estudos de caso iniciam frequentemente com um esquema conceitual fraco.

Consoante Diehl e Tatim (2004, p. 61), o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento. É adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento e pode se visto como uma técnica psicoterápica, como método didático ou de pesquisa. Como método de pesquisa, pode ser definido como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade em relações internas ou fixações culturais. O estudo de caso apresenta muitas vantagens, tornando-se o delineamento mais adequado em várias situações. Apresenta como vantagens o estímulo a novas descobertas, ênfase na totalidade e simplicidade dos procedimentos. Quanto às limitações, destaca-se a dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Ainda que processado de forma simples, pode exigir do pesquisador um nível de capacitação mais elevado.

3.2 VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O termo variável pode ser considerado, segundo Lakatos e Marconi (2011, p. 175), como a classificação ou medida; uma quantidade que tem variação; um conceito, constructo ou conceito operacional que pode apresentar valores; aspecto, propriedade ou fator, que pode ser distinguido no objeto de estudo e mensurado.

Esta seção apresenta as variáveis de estudo analisadas nesta pesquisa sobre o clima organizacional da empresa Sulmaq. Elas foram definidas da seguinte forma:

- a) relacionamento: o relacionamento humano resulta do foco que os trabalhadores têm na contribuição de seu próprio trabalho e relacionamento com os outros; são quatro os requisitos básicos de um relacionamento humano eficaz: comunicação, trabalho em

- equipe, autodesenvolvimento e desenvolvimento dos outros (DRUCKER; MACIARIELLO, 2007, p. 56);
- b) comunicação: é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos, tanto emocionais quanto intelectuais. A comunicação requer não só uma boa capacidade para traduzir o pensamento em palavras corretas, mas também ter a capacidade de ouvir (LACOMBE, 2005, p. 239-240);
 - c) liderança: processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas, sendo o núcleo desse processo composto por um líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social (FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 258);
 - d) desenvolvimento: processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los membros valiosos da organização (FRANÇA, 2013, p. 88);
 - e) remuneração e benefícios: remuneração pode ser definida, segundo Lacombe (2005, p. 147), como a soma de tudo que é pago aos empregados periodicamente, como pagamento pelos serviços prestados;
 - f) saúde e segurança: podem ser conceituados como o ramo que especifica as condições de proteção à vida e à saúde do trabalhador em seu ambiente de trabalho (LACOMBE, 2005, p. 255);
 - g) identidade: composta por elementos típicos, como declaração de missão, visão e valores; é a síntese de um conjunto sutil de premissas mentais que quase nunca estão explícitas (CASTELLO, 2013);
 - h) engajamento: quando o funcionário está satisfeito com seu trabalho e, conseqüentemente, compromete-se com a organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 98).

Cada variável descrita é estudada por meio de análise de documentos, planilhas, relatórios, planos de ação e acompanhamento do processo, referente às pesquisas de clima aplicadas na empresa nos anos de 2012 e 2014.

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

O termo “universo” da ciência pode ser constituído, conforme Lakatos e Marconi (2011, p. 175), por três níveis: no primeiro ocorrem as observações (de fatos, fenômenos, comportamentos e atividades reais); no segundo são encontrados os conceitos ou constructos em forma de hipóteses; por fim, surgem as teorias, hipóteses válidas e sustentáveis.

Para Diehl e Tatim (2004, p. 64), o universo de pesquisa ou população pode ser definido como um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados respeitando as variáveis que se pretende levantar. Diante disso, o universo de pesquisa abordado neste estudo compreende uma empresa do setor metal mecânico, situada em um município da região da Serra Gaúcha, hoje com 120 funcionários em sua planta. É uma empresa focada na busca contínua da inovação e soluções no ramo que atua, para atender às perspectivas de seus clientes.

A pesquisa desenvolvida envolve o setor de recursos humanos da empresa, mediante análise de documentos, relatórios, informações etc., relacionados às pesquisas de clima realizadas em 2012 e 2014 na empresa, comparando estes dois ciclos.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Gil (1994, p. 73), a pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, tendo como diferença a natureza das fontes. A pesquisa documental faz uso de materiais que ainda não passaram por análise, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com o objetivo da pesquisa. Seu desenvolvimento ocorre por meio de passos. O primeiro visa à exploração das fontes documentais – em grande número –, que envolve análise de documentos de primeira mão, por exemplo, documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. Por outro lado, existem os documentos de segunda mão, que já passaram por análise, quais sejam: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc.

Ainda Roesch (2013, p. 165-166) defende que a pesquisa em documentos da organização é uma das fontes mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração, tanto de natureza quantitativa quanto qualitativa; é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, declarações etc., normalmente essas fontes são utilizadas como complemento a entrevistas ou outros métodos de coleta de dados.

Para Forster (1994 apud ROESCH, 2013, p. 166), os documentos possuem um valor em si representando sistemas e estruturas da organização; sua análise permite o entendimento de situações e a caracterização da organização com base em uma visão de dentro, contrastando com métodos que se propõem a testar hipóteses, partindo de uma visão de fora, em que o pesquisador se distancia da realidade e utiliza instrumentos estruturados em conceitos externos (teóricos). O autor ainda expõe cinco passos para a análise de documentos

de uma organização: acesso, verificação da autenticidade, compreensão dos documentos, análise e utilização dos dados.

A pesquisa de clima foi aplicada aos funcionários na própria empresa, através da disponibilização de questionários com perguntas fechadas, com as seguintes opções de escolha para cada resposta: concordo, concordo plenamente, discordo e discordo plenamente.

Os dados brutos obtidos da pesquisa de clima do ano de 2012 foram fornecidos para análise pela supervisora do setor de recursos humanos em 3 de setembro de 2014; os dados da pesquisa de clima aplicada na empresa no ano de 2014 foram disponibilizados para análise também pela supervisora de recursos humanos em 16 de outubro de 2014.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados, é necessário que estes sejam analisados e interpretados para que se consiga obter os resultados. Para isso, existem instrumentos específicos de análise de dados, os quais podem ser ajustados aos diferentes tipos de pesquisa e de material coletado. Para a análise dos dados coletados nesta pesquisa, utilizam-se as técnicas apresentadas na sequência.

Para a interpretação dos dados coletados pela pesquisa documental, emprega-se a análise de conteúdo, já que a técnica consiste em analisar textos levantados tanto por intermédio da transcrição de depoimentos gravados quanto pela análise de documentos existentes ou por técnicas projetivas. Seguem-se os padrões da análise quantitativa, com o propósito de contar a frequência dos fenômenos, procurando identificar as relações entre eles, com a interpretação dos dados e valendo-se de modelos conceituais definidos *a priori*. (DIEHL, TATIM, 2004, p. 82).

Para Weber (1990 apud ROESCH, 2013, p. 170), a análise de conteúdo utiliza uma série de procedimentos para levantar conclusões válidas a partir de um texto, buscando classificar palavras, frases ou parágrafos em categorias de conteúdo, utilizando desde técnicas simples até as mais complexas, que se apoiam em métodos estatísticos.

Já para a análise e interpretação dos dados coletados pela pesquisa quantitativa, utiliza-se a técnica denominada estatística descritiva, que pode ser denominada, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 84), como análise dos dados para a verificação da significância estatística. É possível também calcular correlações ou tentar várias formas de análise multivariada; essas análises permitem extrair sentido dos dados, ou seja, testar hipóteses, comparar resultados etc.

Se essas análises forem de natureza nominal ou categórica, que é o caso da pesquisa estudada, os dados coletados não podem ser somados ou multiplicados; nesse caso, verifica-se a frequência e calcula-se a porcentagem de cada categoria ou subgrupo em relação ao total. Após essa análise e distribuição de frequência, é possível realizar a análise estatística utilizando métodos não paramétricos. O mais utilizado é o qui-quadrado, que permite verificar a associação entre variáveis ao comparar as observações com o que era esperado encontrar por acaso, ou com as hipóteses de pesquisa (DIEHL; TATIM, 2004, p. 84).

Para a análise dos dados brutos das pesquisas de clima dos anos de 2012 e 2014 após a sua obtenção, foi feita uma média ponderada para cada pergunta do questionário aplicado; foram denominados valores para cada opção de resposta: concordo plenamente (4), concordo (3), discordo (2) e discordo plenamente (1), e a cada quantidade de pessoas que optou por tal resposta foi feita a multiplicação por estes valores. Depois disso, fez-se a soma de todas as opções de resposta desta pergunta e dividiu-se pelo total de respondentes de tal pergunta.

Para a média geral de cada variável, utilizou-se a média aritmética, em que foi feita a soma das notas de todas as perguntas da variável dividindo-se pelo número de perguntas de cada variável.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa encontra limitações para a comparação entre os períodos de 2012 e 2014, uma vez que foram retiradas certas questões e acrescentadas outras. O mesmo ocorre com a variável engajamento, que começou a ser medida a partir de 2014.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este espaço é dedicado à apresentação da empresa estudada, à análise dos resultados da pesquisa de campo e às sugestões apresentadas à empresa em questão.

4.1 CONTEXTO DA EMPRESA

A seguir, serão apresentadas algumas informações pertinentes à empresa objeto deste estudo.

4.1.1 Breve histórico da Empresa

A empresa iniciou suas atividades no ano de 1989, tendo como objetivo inicial fabricar peças diversas do ramo metal mecânico, para uso de sua outra unidade que era fabricante de equipamentos para a indústria da carne.

Em 1997, para atender às rígidas demandas do mercado em que atuava, a empresa adaptou-se aos padrões internacionais de qualidade, conquistando a certificação ISO 9001.

No final de 2002, ocorreu a incorporação das duas unidades do grupo. Sendo que hoje a unidade que é objeto deste estudo possui um total de 120 colaboradores.

A empresa foi certificada pelas normas ISO 9001/2000 em 2004, e nas normas ISO/TS 16949 no ano de 2006, em virtude de sua forte atuação no mercado automotivo, comprovando sua preocupação em fornecer produtos e serviços de alta qualidade.

Outro feito de grande importância para a empresa ocorreu em 2009, quando a empresa foi eleita pela revista *Exame* uma das 150 Melhores Empresas para se Trabalhar.

Em 2012, houve a incorporação do fundo de participações CRP – Companhia de Participações, no quadro acionário do grupo. No ano de 2011, o grupo completou 40 anos de atuação.

4.1.2 Localização

A empresa localiza-se em uma cidade na região da serra do Rio Grande do Sul, opção meridional do Brasil. Essa região é conhecida como Europa brasileira, não apenas pela similaridade da sua paisagem, mas pela origem de seus habitantes. De colonização italiana e alemã, a proximidade cultural demonstra-se na arquitetura, culinária, tradições e na gestão empresarial, resultando em um dos mais desenvolvidos polos industriais e tecnológicos do país. Hoje o Rio Grande do Sul ocupa o sexto lugar em volume de exportação do Brasil.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

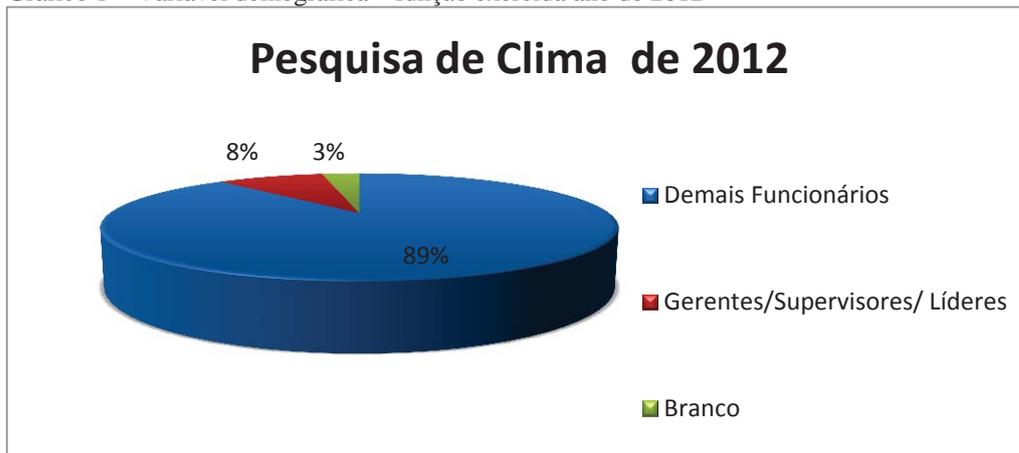
As pesquisas de clima apresentadas foram aplicadas em 2012 e 2014 em uma empresa do ramo metal mecânico, localizada na região da Serra do Rio Grande do Sul. Atualmente a empresa possui em sua planta um quadro de, aproximadamente, 120 funcionários, os quais desenvolvem suas atividades nas mais diversas áreas da empresa. Na empresa ocorre periodicamente a aplicação de pesquisa de clima. Isso justifica o interesse de pesquisa, fazendo um comparativo das pesquisas aplicadas em 2012 e 2014 de acordo com os dados obtidos.

4.3 VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

Inicialmente serão apresentados os gráficos referentes às variáveis demográficas: função exercida, tempo de empresa e setor de trabalho, de ambos os ciclos.

Na sequência, apresenta-se o Gráfico 1 referente ao dado demográfico de função exercida em 2012.

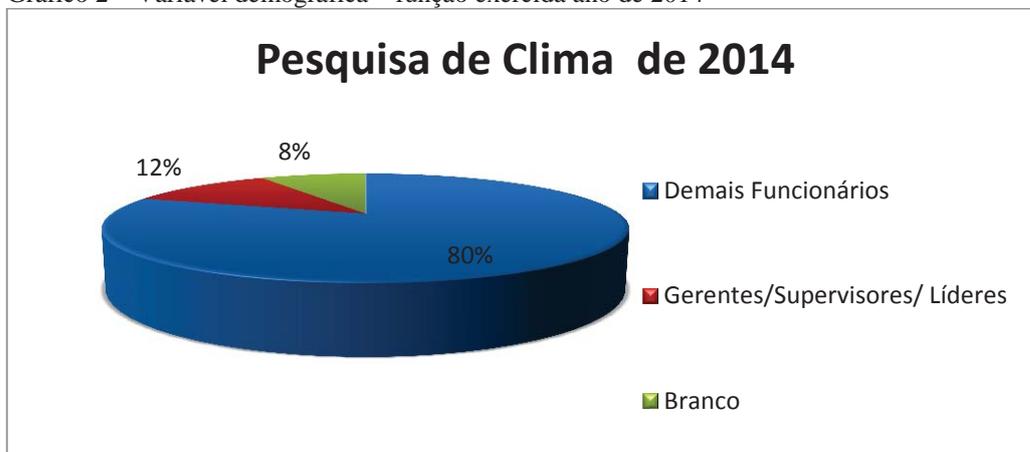
Gráfico 1 – Variável demográfica – função exercida ano de 2012



Fonte: dados secundários (2012).

Conforme o Gráfico 1, percebe-se que a maioria dos funcionários que responderam ao questionário em 2012 classifica-se como demais funcionários – 89% (94); 8% são gerentes, supervisores ou líderes de setor (9), os que optaram por não responder a essa pergunta somam 3% (3).

Gráfico 2 – Variável demográfica – função exercida ano de 2014



Fonte: dados secundários (2014).

No Gráfico 2, a maioria dos funcionários que responderam ao questionário no ano de 2014 também se classifica como demais funcionários, com percentual de 80% (77), sendo 12% (11) gerentes, supervisores ou líderes de setor; os que optaram por não responder representam 8% (8).

Nessa variável, observa-se que, no geral, no ano de 2014 menos pessoas responderam à pesquisa de clima em comparação a 2012. Em relação aos funcionários, o número foi

menor. Em compensação, os gerentes, supervisores e líderes representaram um aumento de respondentes: de 8% em 2012 para 12% em 2014.

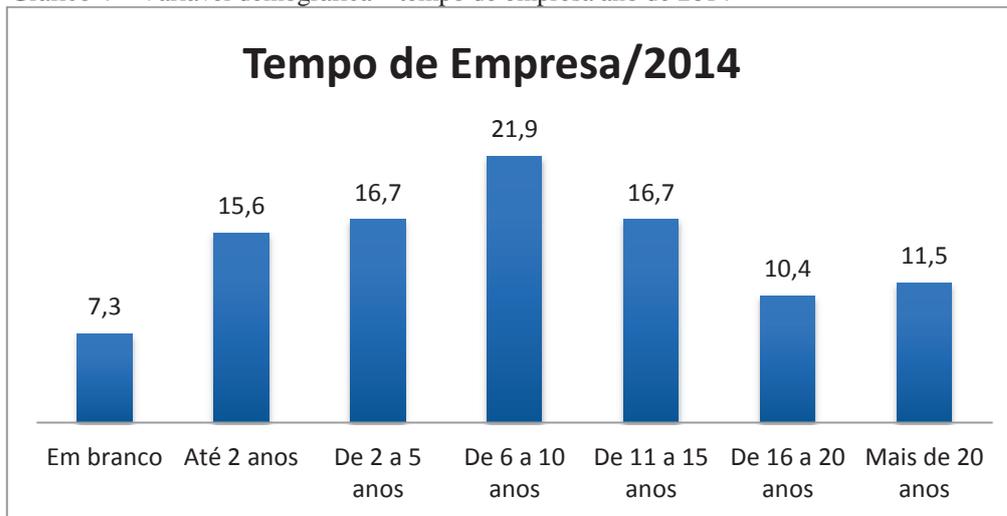
Gráfico 3 – Variável demográfica – tempo de empresa ano de 2012



Fonte: dados secundários (2012).

O Gráfico 3 exhibe o tempo em que os funcionários atuam na Sulmaq, no ano de 2012. As pessoas que tinham até 2 anos de empresa representavam 16% (17); já as que possuíam de 2 a 5 anos de empresa compreendiam 26,4% (28); as que tinham de 6 a 10 anos de empresa em 2012 somavam 20,8% (22); com 11 a 15 anos, o índice era de 17,9% (19); aqueles que possuíam de 16 a 20 anos de empresa em 2012 eram 15,1% (16). Por fim, as pessoas que permanecem na empresa por mais de 20 anos em 2012 somavam 2,8% (3). Também nessa variável, obteve-se o percentual de 0,9% (1) em 2012 que não respondeu a essa pergunta, classificado, portanto, como em branco.

Gráfico 4 – Variável demográfica – tempo de empresa ano de 2014



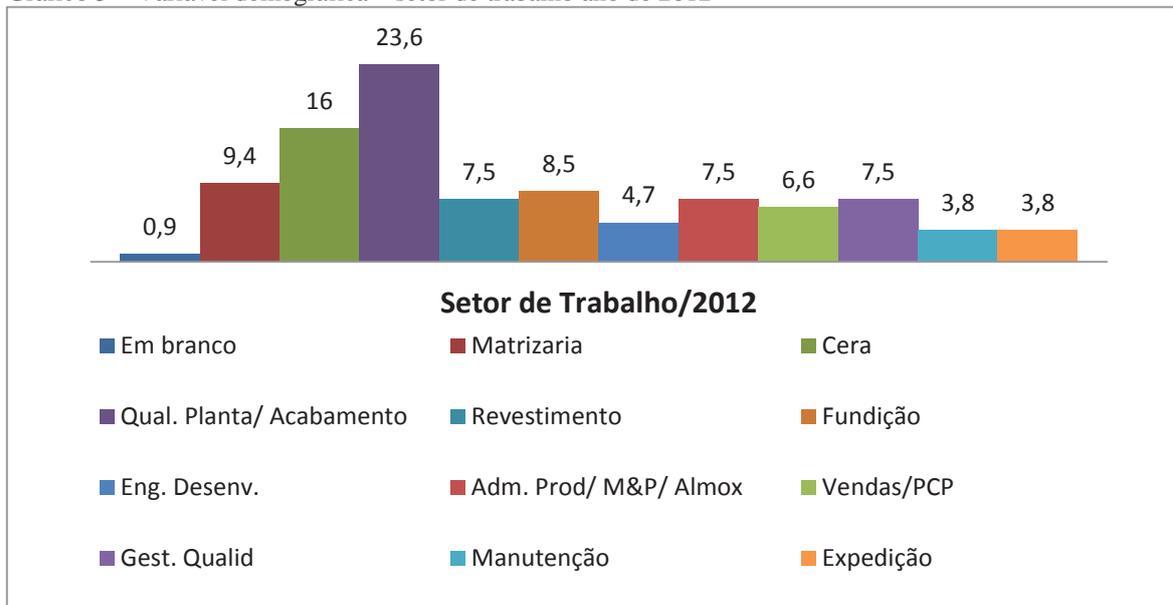
Fonte: dados secundários (2014).

No Gráfico 4, apresenta-se o tempo de empresa dos funcionários da Sulmaq no ano de 2014. As pessoas que têm até 2 anos de empresa somavam 15,8% (15); as que possuíam de 2 a 5 anos de empresa, 16,7% (16); aqueles com 6 a 10 anos de empresa, 21,9% (21); com 11 a 15 anos em 2014, o percentual foi de 16,7% (16); aqueles que possuíam de 16 a 20 anos de empresa, 10,4% (10); as pessoas que permanecem na empresa por mais de 20 anos representavam 11,5% (11). Também nessa variável, o percentual de não respondentes – classificados como em branco – totalizou 7,3% (7).

Na variável demográfica que demonstra o tempo de trabalho dos funcionários da Sulmaq, pode-se perceber a variação de tempo de empresa de até dois anos acima de vinte anos, em ambos os ciclos. Em 2012, o maior índice ficou com aqueles que possuíam de dois (2) a cinco (5) anos de empresa, enquanto que em 2014 observa-se a variação entre aqueles que possuem de seis (6) a dez (10) anos de empresa. Isso demonstra que a empresa mantém seus funcionários e, no decorrer de dois anos, o índice de tempo de empresa aumentou.

A última variável referente à população pesquisada refere-se ao setor de trabalho no qual o funcionário atua (Gráfico 5).

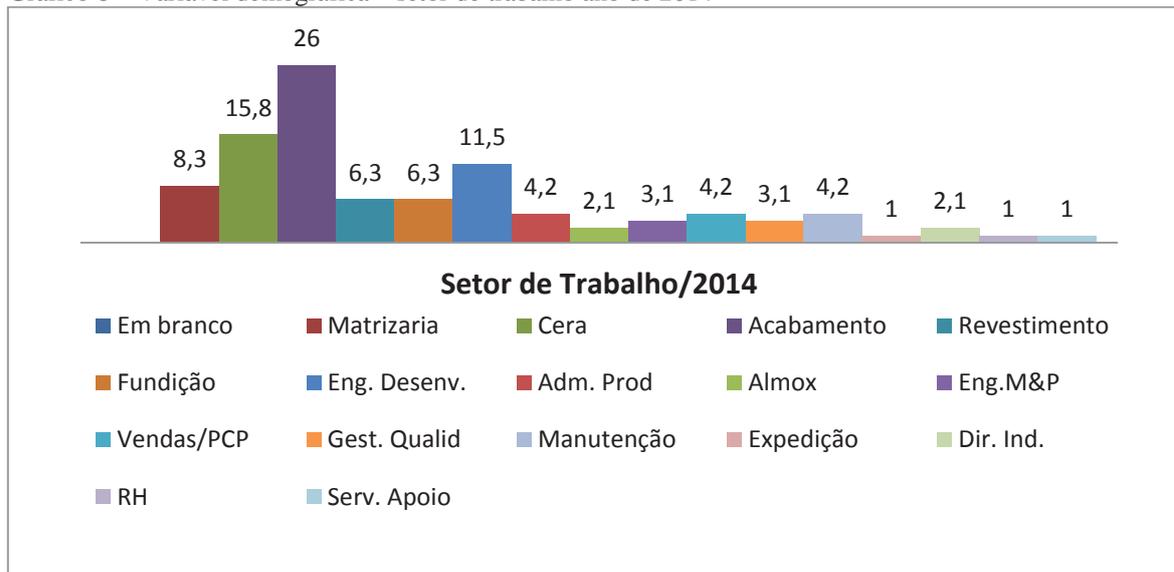
Gráfico 5 – Variável demográfica – setor de trabalho ano de 2012



Fonte: Dados secundários (2012).

O Gráfico 5 exibe o setor de trabalho no qual os funcionários atuam na Sulmaq, no ciclo de 2012. As pessoas que trabalhavam no setor de Acabamento/Qualidade da Planta representavam 23,6% (25); no setor de Cera, o percentual era de 16% (17); o setor de Engenharia de Desenvolvimento teve o percentual de 4,7% (5); no setor de Matrizaria, o percentual era de 9,4% (10); no setor de Fundição, o percentual compreendia 8,5% (9); já no setor de Revestimento, o percentual era de 7,5% (8); os setores de Administração da Produção, Almoxarifado e Engenharia de Métodos e Processos tiveram o percentual de 7,5% (8); o setor de Vendas/PCP, 6,6% (7); a Gestão da Qualidade, 7,5% (8); o setor de Expedição, 3,8% (4); a Manutenção, 3,8% (4).

Gráfico 6 – Variável demográfica – setor de trabalho ano de 2014



Fonte: dados secundários (2014).

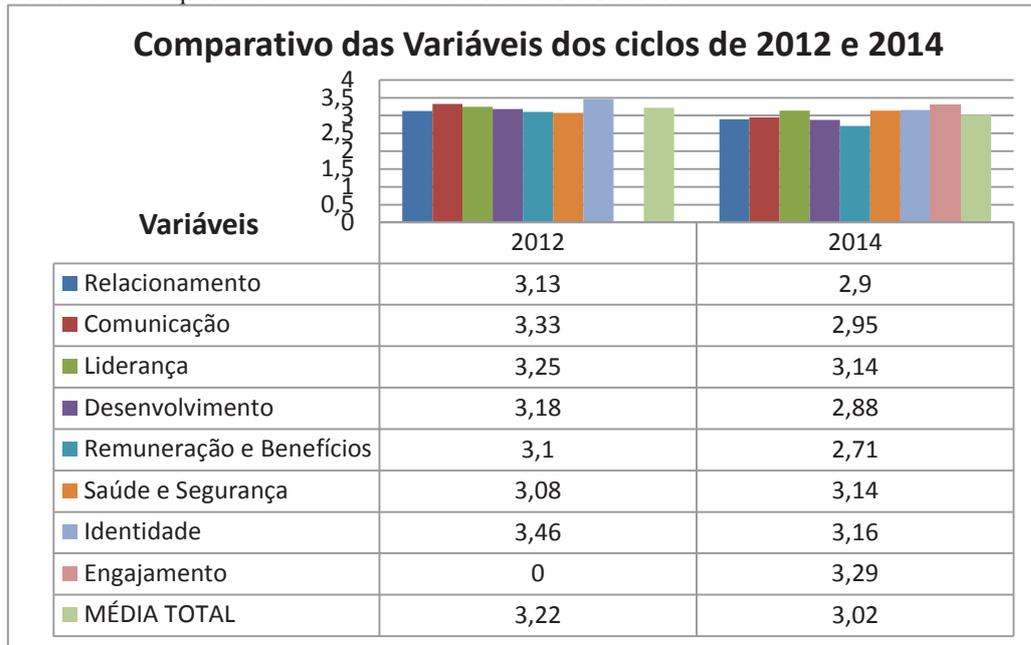
O Gráfico 6 exhibe o setor de trabalho no qual os funcionários atuam na Sulmaq, no ciclo de 2014. As pessoas que trabalhavam no setor de Acabamento representavam 26% (25); no setor de Cera, o percentual era de 15,8% (15); o setor de Engenharia de Desenvolvimento teve o percentual de 11,5% (11); no setor de Matrizaria, o percentual era de 8,3% (8); o setor de Fundição o percentual compreendia 6,3% (6); já no setor de Revestimento, o percentual era de 6,3% (6); o setor de Administração da Produção teve percentual de 4,2% (4); o setor de Engenharia de Métodos e Processos, 3,1% (3); o Almojarifado, 2,1% (2); o setor de Vendas/PCP, 4,2% (4); a Gestão da Qualidade, 3,1% (3); o setor de Expedição, 1% (1); a Manutenção 4,2% (4); Diretoria Industrial, 2,1% (2); Serviço de Apoio, 1% (1) e o setor de Recursos Humanos 1% (1).

Os setores que não haviam respondido à pesquisa em 2012 e responderam em 2014 foram: Recursos Humanos, com percentual de 1% (1); Serviço de Apoio, 1% (1) e Diretoria Industrial, com percentual de 2,1 (2).

Analisando as variáveis demográficas das pesquisas de 2012 e 2014 apresentadas, pode-se salientar que, referente à variável função exercida em 2012, 89% (94) se classificavam em demais funcionários, sendo que em 2014 este número teve declínio: 80% (77); já os gerentes/supervisores/líderes – que em 2012 eram 8% (9) – em 2014 tiveram aumento no número – 12% (11). Em relação à variável tempo de empresa, observa-se que em 2012 o maior número com percentual de 26,4% (28) era aqueles que possuíam de 2 a 5 anos de empresa, e em 2014 o maior índice ficou com aqueles que possuíam de 6 a 10 anos de empresa, com percentual de 21,9 (21). Quanto à variável setor de trabalho, em 2012 o setor

que possuía o maior número de pessoas era o Acabamento/Qualidade da Planta com 23,6% (25); em 2014 este setor permanece com o maior número de pessoas, com percentual de 26% (25).

Gráfico 7 – Frequência das variáveis dos ciclos de 2012 e 2014



Fonte: Dados secundários (2012-2014).

Diante das variáveis apresentadas, os resultados (notas) obtidos nas pesquisas de clima realizadas na empresa Sulmaq no ano de 2012 e 2014 foram os seguintes: para a variável identidade em 2012, a nota foi 3,46 e em 2014 3,16; para a variável comunicação em 2012, a nota foi 3,33 e em 2014 2,95; para a variável desenvolvimento, a nota em 2012 foi 3,18 e para 2014, 2,88; para a variável liderança em 2012, a nota foi 3,25 e para 2014, 3,14; para a variável relacionamento em 2012, a nota foi 3,13 e em 2014, 2,9; a variável remuneração e benefícios obteve em 2012 nota 3,1 e a de 2014, 2,71; saúde e segurança foi a variável que teve aumento dos índices se comparado com o ciclo anterior, com as seguintes notas: em 2012, 3,08 e 2014, 3,14.

A seguir, será apresentada a análise dos resultados em tabelas em relação às variáveis do modelo de pesquisa de clima utilizado pela empresa, quais sejam: relacionamento, comunicação, liderança, desenvolvimento, remuneração e benefícios, saúde e segurança e identidade. Nas respectivas tabelas, consta o percentual referente a cada resposta, tanto no ano de 2012 quanto no de 2014.

4.3.1 Relacionamento

A seguir, a Tabela 1 apresenta o comparativo referente à frequência da variável relacionamento, apresentada no ciclo de 2012 e 2014, conforme questionários aplicados na empresa Sulmaq.

Tabela 1 – Frequência de cotação por perguntas – Relacionamento

	2012	2014 (- / +)
1. Em meu setor de trabalho, as pessoas se dão bem umas com as outras?	3,38	3,11 (-)
2. O ambiente de trabalho em meu setor facilita o trabalho em equipe?	3,28	3,22 (-)
3. Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time?	2,91	2,96 (+)
4. A minha equipe comemora quando atingimos resultados ou objetivos importantes?	-----	2,86 -----
5. Quando preciso de outra área da empresa você é bem atendido?	3,22	2,95 (-)
6. Na Sulmaq, as pessoas estão dispostas a ajudar uma às outras?	2,98	2,70 (-)
7. Entendo a função de cada área da Sulmaq?	-----	2,80 -----
8. As pessoas na Sulmaq são tratadas com o mesmo respeito e justiça?	2,99	2,39 (-)
9. Sei a quem recorrer caso me sinta injustiçado na empresa?	3,18	3,03 (-)
10. A gestão da empresa age de acordo com o que fala?	-----	2,72 -----
11. A Sulmaq é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?	-----	2,79 -----
12. Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho?	-----	3,26 -----
MÉDIA =	3,13	2,90

Fonte: dados secundários (2012).

De acordo com os números demonstrados na Tabela 1, verifica-se a frequência da citação por afirmativa que abordam a variável relacionamento, para o ciclo de 2012 e 2014. Para a pergunta 1, a qual solicita se no setor de trabalho as pessoas se dão bem umas com as outras, no ano de 2012 a nota foi de 3,38 e em 2014, 3,11, demonstrando queda de um ano para o outro.

Na pergunta número 2, na qual é questionado sobre o ambiente de trabalho do setor e se ele facilita o trabalho em equipe, em 2012 a nota foi de 3,28; já no ano de 2014, a nota obtida foi de 3,22, comprovando uma leve insatisfação em relação ao ambiente de trabalho em 2014 em comparação a 2012.

Na pergunta número 3 – se a equipe de trabalho trabalha como um verdadeiro time – em 2012 a nota foi 2,91 e em 2014, 2,96, demonstrando que nas equipes de trabalho houve melhora em relação à união dos componentes no desempenho de suas atividades.

A pergunta 4 faz um questionamento em relação às comemorações quando se alcança um objetivo, meta importante. Esse questionamento foi feito apenas no ciclo de 2014, o qual teve nota de 2,86.

Em relação à pergunta 5, solicitou-se se o funcionário é bem atendido quando tem de solicitar algo a outra área; a nota em 2012 foi 3,22 e em 2014 ocorreu uma queda significativa (2,95), isso pode demonstrar falta de cooperação entre as equipes, áreas.

Referente à pergunta 6, que questiona se na Sulmaq as pessoas estão dispostas a ajudar umas as outras, em 2012 a nota era de 2,98 e no ano de 2014 passou para 2,70, demonstrando também um declínio.

A pergunta 7 faz um questionamento sobre o entendimento das pessoas em relação à função de cada área da Sulmaq; esta pergunta foi feita apenas no questionário de 2014 e teve nota de 2,80.

Já na pergunta 8, solicitou-se se as pessoas na Sulmaq são tratadas com o mesmo respeito e justiça. Em 2012 a nota dessa pergunta foi de 2,99, já em 2014 a nota obtida foi de 2,39, também tendo uma queda, em relação ao ciclo anterior.

Na pergunta 9, questiona-se o funcionário se ele tem a quem recorrer caso se sinta injustiçado na empresa. A nota em 2012 foi de 3,18 e em 2014, 3,03, indicando queda também nesse questionamento se relacionado ao ano anterior.

Em relação à pergunta 10, realizada somente no ciclo de 2014, questiona-se se a gestão da empresa age de acordo com o que fala, e a nota foi de 2,12.

A pergunta 11 também foi realizada somente no ciclo de 2014, e solicita se a Sulmaq é uma empresa aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários, tendo como nota 2,79.

Por fim, a pergunta 12, aplicada também no questionário do ciclo de 2014, solicita se o funcionário conhece e concorda com os objetivos da empresa onde trabalha; a nota foi de 3,26.

Pode-se, diante das notas obtidas, fazer uma média das notas do ciclo de 2012 e 2014: 2012 representou uma média de 3,13; para o ciclo de 2014, a média das notas foi de 2,90. Constatou-se uma queda em relação a essa variável do ano de 2012 para o ano de 2014, significando que, em relação à variável relacionamento, podem ser implementadas melhorias.

Quanto a isso, Bergamini (1980, p. 36) defende que, quando ocorrem problemas e insatisfação com o relacionamento entre os funcionários ou equipes, o apoio e a presença do setor de Gestão de Pessoas/RH são muito importantes, pois a Administração de Recursos Humanos deve se voltar ao desenvolvimento da organização, por intermédio das pessoas que nela trabalham, e seu envolvimento se torna necessário para iniciar as mudanças.

Robbins (2005, p. 6) denomina o comportamento do indivíduo na organização como um estudo que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o

comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

É fato, também, que as pessoas são diferentes umas das outras; às vezes, essas diferenças podem causar conflitos de relacionamento e até descontentamento por ambas as partes. Contudo, dentro das organizações, segundo Lacombe (2012, p. 88), os gerentes têm de saber administrar essas diferenças, uma vez que, quando essas diversidades são bem administradas, aumenta-se a eficácia da organização, utilizando as experiências e percepções diferentes para alcançar melhores resultados.

Nas empresas, a variável relacionamento tem grande importância, pois uma empresa não existe sozinha; da mesma forma, não existe com apenas um funcionário. Para que o funcionário consiga desenvolver suas atividades de forma eficiente, é necessário que ele tenha um bom relacionamento com os demais colegas e também com os outros setores, que todos trabalhem como um grupo/equipe. Consoante Lacombe (2012, p. 289), “os esforços individuais continuam sendo necessários e desejáveis, mais o importante é a contribuição para os resultados da equipe.” Certamente cada um tem sua aptidão individual e esta é importante, porém a cada dia as empresas trabalham com a junção dessas aptidões individuais em busca de melhores resultados e de constante inovação. Para que isso seja concretizado, é necessário que as pessoas tenham bom relacionamento umas com as outras no ambiente de trabalho, a fim de que consigam desempenhar suas funções de forma eficiente e integrada aos demais.

Analisando o desempenho desta variável, pode-se apontar que de 2012 para 2014 a variável teve uma queda significativa no desempenho, tendo como pontos relevantes para esta queda a ajuda que ocorre entre as áreas de trabalho e entre as próprias pessoas dentro da empresa, bem como a forma como as pessoas são tratadas. Como ponto positivo, destaca-se a forma como as equipes de trabalho atuam, como verdadeiros times.

4.3.2 Comunicação

A Tabela 2 exibe a frequência da variável comunicação conforme questionários aplicados na pesquisa de clima da empresa Sulmaq, nos anos de 2012 e 2014.

Tabela 2 – Frequência de cotação por perguntas – Comunicação

	2012	2014	(- / +)
13. Conheço as metas e objetivos da minha área de trabalho?	3,24	3,60	(+)
14. As informações sobre a Sulmaq são transmitidas aos funcionários com clareza e rapidez?	3,17	2,71	(-)
15. A Sulmaq é uma empresa transparente com os funcionários?	3,40	2,77	(-)
16. Recebo todas as informações de que precisa para fazer bem seu trabalho?	3,43	3,21	(-)
17. Sinto-me à vontade para dizer o que penso a respeito da Sulmaq?	-----	2,94	-----
18. De forma geral, a comunicação em meu setor de trabalho é muito boa?	3,13	3,02	(-)
19. A qualidade dos conteúdos da Intranet é muito boa?	-----	2,38	-----
20. A qualidade do conteúdo dos murais é muito boa?	-----	3,07	-----
21. A qualidade dos conteúdos da News é muito boa?	-----	2,86	-----
MÉDIA =	3,27	2,95	

Fonte: dados secundários (2012-2014).

Conforme os números exibidos na Tabela 2, verifica-se a frequência da citação das respostas por perguntas que abordam a variável comunicação. Segundo Lacombe (2005, p. 212), um aspecto importante na comunicação do bom líder é que ele saiba ouvir seus subordinados, pois as pessoas ouvem com mais atenção aqueles que as ouvem.

Na pergunta 13, acerca do conhecimento dos funcionários em relação às metas e objetivos da área de trabalho, em 2012 a nota foi 3,24, em 2014 a nota passou a ser 3,60, demonstrando maior conhecimento dos funcionários em relação à sua área de atuação.

A pergunta 14 solicita se as informações sobre a Sulmaq são transmitidas aos funcionários com clareza e rapidez, tendo como nota 3,17 em 2012 e em 2014, 2,71, sinalizando uma queda acentuada na percepção deste fator.

Em relação à pergunta 15 – se a Sulmaq é uma empresa transparente com os funcionários –, em 2012 a nota foi de 3,40, porém em 2014 a nota foi de 2,77. Pode-se observar nesta pergunta uma queda significativa na nota, sinalizando que existem descontentamentos em relação à transparência.

Para a pergunta 16, foi questionado se o funcionário recebe todas as informações de que precisa para fazer bem seu trabalho, a nota obtida em 2012 foi de 3,43 e a de 2014 foi 3,21, demonstrando um pequeno declínio entre um ano e outro.

A pergunta 17 correspondeu apenas a 2014, a qual solicitou se o funcionário se sente à vontade para dizer o que pensa a respeito da Sulmaq, a nota desse questionamento foi de 2,94.

Na pergunta 18, foi solicitado de forma geral como o funcionário avalia a comunicação existente no seu setor de trabalho. As notas obtidas foram: 2012 – 3,13 e 2014 – 3,02, novamente o ano de 2014 teve uma queda no desempenho se relacionado a 2012.

As perguntas 19, 20 e 21 são relacionadas aos meios de comunicação internos utilizados pela empresa Sulmaq, sendo eles: murais de recado, que se encontram nos

principais pontos da empresa; a News, um jornal interno no qual constam as principais notícias, ações que ocorrem na empresa, ele é distribuído internamente a cada três meses e também a intranet utilizada internamente. A nota em 2014 foi: intranet 2,38, murais 3,07 e News 2,86, não foram obtidas as notas de 2012.

O questionário aplicado na empresa Sulmaq, referente à variável comunicação (Tabela 2), objetivou analisar a percepção dos funcionários dessa empresa quanto à forma como é feita a comunicação interna da mesma. Analisando-se as notas obtidas no ciclo de 2012 e 2014, obtiveram-se as seguintes médias: ciclo de 2012 (3,27), ciclo de 2014 (2,95).

Observa-se que a variável relacionamento, comparando-se o ciclo de 2012 e 2014, teve queda, demonstrando que a forma como é realizada a comunicação internamente na empresa não vem sendo eficaz e pode ter falhas, podendo ocasionar problemas futuramente.

Luz (2003, p. 212) expõe que muitas empresas criam canais de comunicação com seus clientes externos, mas se esquecem de fazer o mesmo com seus clientes internos. Elas esquecem que a satisfação dos seus clientes externos passa antes pela satisfação dos clientes internos.

Diante dos resultados obtidos, podem-se ressaltar alguns pontos mais relevantes para o declínio da nota em 2014, sendo eles: a forma como as informações são transmitidas aos funcionários, não sendo feitas de forma clara e rápida e a transparência da empresa com os seus funcionários. Além disso, destaca-se como ponto positivo o conhecimento dos funcionários em relação às metas e objetivos da sua área de trabalho.

4.3.3 Liderança

Na sequência, apresenta-se a Tabela 3, que exhibe a frequência da variável liderança, conforme questionários aplicados na empresa Sulmaq, nos ciclos de 2012 e 2014.

Tabela 3 – Frequência de cotação por perguntas – Liderança

	2012	2014	(- / +)
22. O supervisor de minha área é um líder de respeito e credibilidade?	3,30	3,01	(-)
23. O meu superior imediato trata de forma igual todas as pessoas da sua equipe?	3,26	3,07	(-)
24. O meu superior imediato é uma pessoa disposta a ajudar frente a problemas pessoais ou profissionais?	3,37	3,28	(-)
25. Meu superior imediato possui conhecimento técnico para exercer a função?	3,31	3,33	(+)
26. Meu superior imediato repassa para a equipe informações sobre resultados, metas e assuntos importantes da área?	3,53	3,25	(-)
27. Meu superior imediato dá <i>feedback</i> regularmente sobre meu desempenho?	-----	3,19	-----
28. Meu superior imediato incentiva a participação da equipe com críticas e sugestões?	3,13	3,07	(-)
29. Meu superior imediato ouve e respeita a opinião da sua equipe?	-----	3,16	-----
30. Meu superior imediato orienta e ajuda os funcionários em suas dificuldades no trabalho?	-----	3,18	-----
31. Sinto-me reconhecido e valorizado pelo meu superior imediato?	2,89	2,89	(=)
32. Meu superior imediato ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais?	-----	3,03	-----
MÉDIA =	3,25	3,13	

Fonte: dados secundários (2012-2014).

Na Tabela 3, verifica-se a frequência de citação das respostas por afirmativa que abordam a variável liderança. Segundo França e Arellano (2002, p. 268), o líder só se mantém enquanto estiver atendendo às expectativas e às necessidades de seus liderados e grupos relacionados com o processo de influência em que está inserido.

A pergunta 22 refere-se ao supervisor da área de atuação do funcionário, é solicitado se ele é um líder de respeito e credibilidade. A nota para essa pergunta em 2012 foi de 3,30 e em 2014, 3,01, demonstrando uma perda de credibilidade e respeito dos supervisores no decorrer dos anos, na opinião dos funcionários.

Na pergunta 23 – se o superior imediato trata de forma igual todas as pessoas do seu setor de trabalho –, a nota de 2012 foi de 3,26; já em 2014, a nota foi de 3,07. Pode-se perceber que a nota caiu de 2012 para 2014, podendo indicar que os funcionários não se sentem tratados de forma igualitária, que pode gerar insatisfação entre eles.

Referente à pergunta 24 – também referente ao superior imediato –, as notas foram: 2012 (3,37) e 2014 (3,28), novamente houve queda se comparado os anos de 2012 e 2014.

Já na pergunta 25, solicitou-se se o superior imediato possui conhecimento técnico para exercer a função, a nota de 2012 foi 3,31 e a de 2014, 3,33, demonstrando um avanço se comparado o ano de 2012 e 2014, em relação ao conhecimento adquirido por parte dos supervisores das áreas – uma forma de incentivo às equipes.

A pergunta 26 questiona se o superior imediato repassa para sua equipe as informações sobre resultados, metas e assuntos importantes para a área. Em 2012, a nota foi de 3,53 e em 2014, 3,25, novamente houve queda na nota se comparados os anos,

revelando indícios de possíveis falhas por parte dos supervisores na comunicação com suas equipes, o que também foi verificado na variável comunicação.

A pergunta 27 foi apenas apresentada na pesquisa de 2014, a qual solicita se o supervisor imediato dá *feedback* ao funcionário, referente ao seu desempenho, tendo como nota 3,19.

Já na pergunta 28, questionou-se se o superior imediato incentiva a participação da equipe com críticas e sugestões. A nota para 2012 foi de 3,13 e a nota em 2014, 3,07. Mais uma vez pode-se observar queda na nota na comparação de um ano para o outro, demonstrando falta de incentivo por parte dos supervisores em relação a suas equipes.

Na pergunta 29, aplicada apenas no ciclo de 2014, o questionamento foi se o superior imediato ouve e respeita a opinião de sua equipe, ficando com a nota 3,16.

Também aplicada somente na pesquisa de 2014, a pergunta 30 solicita se o superior imediato orienta e ajuda os funcionários em suas dificuldades no trabalho, tendo como nota 3,18.

Para a pergunta 31, questiona-se se o funcionário se sente reconhecido e valorizado pelo seu superior imediato, a nota tanto em 2012 quanto em 2014 foi de 2,89.

Por fim, a pergunta 32 traz um questionamento ao funcionário em relação ao superior imediato, se ele ajuda a decidir o que deve fazer para aprender mais; esta pergunta foi apenas abordada no questionário de 2014 e teve como nota 3,03.

As questões do questionário aplicado na empresa Sulmaq, ligadas à variável liderança (Tabela 3), tinham como finalidade analisar a percepção dos funcionários em relação à liderança, como são avaliados os superiores imediatos da empresa, qual a percepção dos funcionários em relação a eles.

Por meio dos dados apresentados na Tabela 3 e da média das notas obtidas – 3,25 para o ano de 2012 e 3,13 para o ano de 2014 –, constata-se que a variável relacionada à liderança na empresa objeto deste estudo teve uma queda se comparado o ano de 2014 ao de 2012, demonstrando insatisfação dos funcionários, em relação a esta variável. Nesse sentido, é importante salientar a importância da comunicação e relação entre líder e funcionário.

Gil (2001, p. 71) relata que “comunicar-se constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais”, por isso a importância do papel do líder e de uma boa relação com seu liderado e que este tenha confiança em seu líder.

Conforme Lacombe (2005, p. 212), “não creditar o mérito a quem é devido destrói todo o sentimento de confiança.”

Relacionado a esta variável pode-se comentar que as notas não tiveram quedas muito significativas, e ainda relacionado ao reconhecimento e valorização do funcionário por seu superior imediato a nota se manteve nos dois ciclos, e como ponto positivo pode-se destacar o reconhecimento do conhecimento que o líder possui para exercer a função que lhe foi designado.

4.3.4 Desenvolvimento

Em seguida, será apresentada a Tabela 4, que exhibe a frequência da variável desenvolvimento, conforme questionários aplicados na empresa Sulmaq, no ano de 2012 e 2014.

Tabela 4 – Frequência de cotação por perguntas – Desenvolvimento

	2012	2014	(- / +)
33. A Sulmaq propicia oportunidades de crescimento interno?	3,00	2,73	(-)
34. As promoções são dadas às pessoas mais competentes?	-----	2,50	-----
35. Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa?	3,33	3,06	(-)
36. A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira?	-----	2,59	-----
37. A Sulmaq estimula os funcionários a melhorar (inovar) a forma como é feito o seu trabalho?	3,23	3,10	(-)
38. O Programa Trilhando seu Caminho (perfis, linha de oportunidade, avaliação) é muito bom?	2,86	2,52	(-)
39. Na Sulmaq, todos têm as mesmas oportunidades para participar dos treinamentos oferecidos?	3,31	1,94	(-)
40. Os treinamentos oferecidos pela Sulmaq são aplicáveis no meu dia a dia?	3,26	3,08	(-)
41. Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa?	-----	2,81	-----
42. Recebi treinamento adequado para executar as tarefas do meu cargo atual?	-----	3,23	-----
43. O atendimento realizado pelo RH da empresa é muito bom?	3,30	3,05	(-)
44. Sinto-me à vontade para falar com a equipe de RH quando preciso?	-----	3,21	-----
MÉDIA =	3,18	2,82	

Fonte: dados secundários (2012-2014).

Conforme os números apresentados na Tabela 4, observa-se a frequência da citação das repostas por perguntas que abordam a variável desenvolvimento. De acordo com Bergamini (1980, p. 41), desenvolver as pessoas em uma organização tem como principal objetivo promover, junto a essas pessoas, recursos que lhes permitam ser melhores naquilo que são potencialmente propensas, fazendo com que elas cresçam, tornem-se maiores e mais fortes individualmente.

A pergunta 33 questiona se a Sulmaq propicia aos funcionários oportunidades de crescimento interno. Em 2012, a nota foi 3; em 2014, 2,73. Observa-se pelo declínio na nota que os funcionários não dispõem de oportunidades para crescer internamente na empresa.

Na pergunta 34, questiona-se se as promoções dadas pela empresa são apenas para as pessoas mais competentes; esta pergunta foi solicitada apenas no questionário da pesquisa realizada em 2014 e teve como nota 2,50.

Já a pergunta 35 solicita se o funcionário sabe o que deve fazer para crescer profissionalmente na empresa, em 2012 a nota foi de 3,33, em 2014, 3,06.

A pergunta 36 foi solicitada apenas na pesquisa realizada em 2014 – a empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira – tendo nota de 2,59.

Na pergunta 37, questionou-se se a Sulmaq estimula os funcionários a melhorar (inovar) a forma como faz o seu trabalho; no ano de 2012, a nota obtida para esta pergunta foi de 3,23 e a de 2014, 3,10.

A pergunta 38 aborda os programas realizados pela empresa, como é avaliado o programa trilhando seu caminho (perfis, linhas de oportunidades, avaliação), em 2012 a nota foi de 2,86 e em 2014, 2,52.

Em relação à pergunta 39, solicitou-se se na Sulmaq todos têm a mesma oportunidade de participar dos treinamentos oferecidos. Estas foram as notas obtidas em 2012 e 2014, respectivamente: 3,31 e 1,94. Pode observar que, comparando o ano de 2012 a 2014, houve uma queda significativa, deixando transparecer acentuada insatisfação em relação à oportunidade para participar de treinamentos.

Na pergunta 40 – os treinamentos oferecidos pela Sulmaq são aplicáveis no dia a dia de trabalho do funcionário –, a nota em 2012 foi 3,26 e em 2014, 3,08.

A pergunta 41 foi aplicada apenas na pesquisa de 2014 – o funcionário sente-se estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa –, obtendo como nota 2,81.

A pergunta 42 também foi aplicada somente na pesquisa realizada em 2014 e analisa se o funcionário recebeu treinamento adequado para executar as tarefas do seu cargo atual, a nota obtida foi de 3,23.

Na pergunta 43, é solicitada a avaliação do atendimento realizado pelo setor de RH da empresa, em 2012 a nota foi 3,30 e em 2013, 3,05, demonstrando que a avaliação do RH da empresa tiveram um declínio se comparado o ano de 2012 ao de 2014.

A pergunta 44, solicitada apenas no ciclo de 2014, questiona se o funcionário se sente à vontade para falar com a equipe do RH quando preciso, tendo como nota 3,21.

As questões do questionário aplicado na empresa Sulmaq, ligadas à variável desenvolvimento (Tabela 4), objetivavam analisar a percepção dos funcionários em relação às oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional que vêm sendo disponibilizadas a eles. Isso porque, segundo Gil (1994, 2001 apud ROMENO; CORSO, 2006, p. 12), o desenvolvimento dos colaboradores pode ser entendido como uma maneira para suprir certas carências, como conhecimento, habilidades e atitudes, aumentando dessa forma o desempenho e a busca pelos objetivos da organização.

De acordo com as médias das notas apresentadas e fazendo-se um comparativo do ano de 2012 e 2014, pode-se concluir que a variável desenvolvimento teve um declínio significativo, na opinião dos funcionários da empresa. A média das notas de 2012 foi de 3,18, enquanto em 2014 a média das notas foi de 2,82, indicando que existe insatisfação em relação a essa variável por parte dos funcionários.

4.3.5 Remuneração e Benefícios

A seguir, será apresentada a Tabela 5, que exhibe a frequência da variável remuneração e benefícios, conforme questionários aplicados em 2012 e 2014 na empresa Sulmaq.

Tabela 5 – Frequência de cotação por perguntas – Remuneração e Benefícios

	2012	2014	(- / +)
45. Considerando minha função, formação, experiência, cargo e atividades, meu salário é adequado?	2,50	2,14	(-)
46. Entendo a maneira como meu salário é calculado?	-----	2,39	-----
47. Sinto-me motivado com o programa Superação (PPR)?	3,22	2,14	(-)
48. Estou satisfeito com o Programa Bolsa de Estudo oferecido pela Sulmaq?	3,10	2,31	-----
49. Estou satisfeito com o Plano de Saúde oferecido pela Sulmaq?	3,44	3,22	(-)
50. Estou satisfeito com o atendimento odontológico oferecido pela Sulmaq?	3,30	3,02	(-)
51. Estou satisfeito com o valor do vale alimentação oferecido pela Sulmaq?	3,07	2,95	(-)
52. Estou satisfeito com o atendimento do médico oferecido pela Sulmaq?	2,96	3,02	(+)
53. Conheço todos os benefícios oferecidos pela Sulmaq?	3,26	3,16	-----
MÉDIA =	3,11	2,71	

Fonte: dados secundários (2012-2014).

A Tabela 5 analisa a frequência de citação das respostas por perguntas que abordam a variável remuneração e benefícios.

Para a pergunta 45, foi questionado aos funcionários se levando em conta a sua formação, experiência e as atividades que desempenha dentro da Sulmaq, o salário que ganha é adequado, a nota da pesquisa de 2012 foi de 2,50 e a da pesquisa de 2014 ficou em 2,14.

A pergunta 46 fez parte apenas da pesquisa de 2014 e questiona o funcionário quanto a seu entendimento em relação à forma como é calculado seu salário, a nota em relação a essa pergunta foi de 2,39.

Na pergunta 47, fez-se um questionamento referente à motivação do funcionário quanto ao programa superação (PPR), a nota obtida em 2012 foi de 3,22 e a de 2014, 2,14. Nessa questão, percebe-se um declínio da nota se comparado um ano ao outro, o que mostra a insatisfação dos funcionários quanto ao programa PPR.

A pergunta 48 faz um questionamento sobre a satisfação do funcionário quanto ao programa Bolsa de Estudos, oferecido pela Sulmaq; a questão teve nota em 2012 de 3,10 e em 2014, 2,31, demonstrando queda significativa.

Já a pergunta 49 – Plano de Saúde oferecido pela empresa Sulmaq – apresentou nota de 2012 de 3,44 e a de 2014, 3,22.

Na pergunta 50, analisou-se a satisfação do funcionário em relação ao atendimento odontológico oferecido pela Sulmaq; a nota em 2012 foi 3,30 e em 2014, 3,02.

Na pergunta 51, requisitada aos funcionários se eles estão satisfeitos com o valor do vale alimentação oferecido pela Sulmaq, a nota obtida em 2012 foi de 3,07 e a de 2014, 2,95.

Na pergunta 52, questionou-se sobre a satisfação do funcionário em relação ao atendimento médico ofertado na empresa Sulmaq; em 2012 a nota foi 2,96, já em 2014, 3,02.

A pergunta 53 solicita se o funcionário conhece todos os benefícios oferecidos pela Sulmaq. As questões aplicadas nas pesquisas de clima da empresa Sulmaq, ligadas à variável remuneração e benefícios (Tabela 5), tinham como finalidade analisar a percepção dos funcionários em relação à remuneração e os benefícios proporcionados aos funcionários.

De forma geral, a variável em 2014 teve forte queda se comparada ao ano de 2012, principalmente acerca do salário e demais benefícios, como atendimento odontológico, plano de saúde, vale alimentação e bolsa de estudos; destaca-se positivamente a nota do atendimento médico, que teve aumento em relação ao ano de 2012.

O salário pode ser considerado um fator de motivação para os funcionários das empresas. Segundo Lacombe (2005, p. 142), existe um aspecto do salário altamente motivador e sensível, que é o reconhecimento do mérito do profissional, pela alta administração, já que é ele quem decide sobre as remunerações, representando, assim, um valor simbólico mais forte que o valor financeiro em si.

Sobre os benefícios, a pesquisa também teve queda nos índices das respostas, o que

demonstra insatisfação por parte dos funcionários. Os benefícios também podem ser considerados um motivador aos funcionários, visto que proporcionam satisfação ao funcionário e, também, aos familiares. Consoante Lacombe (2005, p. 151), os benefícios são também necessários para manter os empregados satisfeitos com a organização, necessitando de boa comunicação sobre as vantagens que cada benefício pode proporcionar. As pessoas mantidas na organização precisam ser agradadas, e os benefícios são úteis para isso.

Os funcionários esperam e lutam por remunerações dignas e que condigam com o trabalho realizado e com o grau de instrução que possuem. De acordo com Bergamini (2013, p. 18), o ser humano luta para defender sua identidade e valor pessoal, por isso não aceita ser tratado da mesma forma como o outro; é indispensável, pois, que se respeitem as diferenças individuais de personalidade.

4.3.6 Saúde e Segurança

A seguir, será apresentada a Tabela 6, que exhibe a frequência da variável saúde e segurança, conforme questionários aplicados na empresa Sulmaq, nas pesquisas de clima realizadas no ano de 2012 e 2014.

Tabela 6 – Frequência de cotação por perguntas – Saúde e Segurança

	2012	2014	(- / +)
54. Considero adequadas as condições de segurança da minha área de trabalho?	3,27	3,28	(+)
55. O atendimento realizado pela área de segurança do trabalho é adequado?	3,16	3,19	(+)
56. A Sulmaq é uma empresa preocupada com as condições de segurança no trabalho?	2,70	3,30	(+)
57. Estou bem informado sobre as normas de segurança no trabalho?	-----	3,27	-----
58. Considero adequadas as condições físicas de meu local de trabalho (ruído, iluminação, limpeza)?	3,18	2,74	(-)
59. Meus colegas se preocupam em manter o ambiente de trabalho limpo e organizado?	-----	3,05	(-)
MÉDIA =	3,08	3,14	

Fonte: dados secundários (2012-2014).

Na Tabela 6 analisou-se a frequência de citação das respostas por perguntas que abordam a variável saúde e segurança. Segundo Lacombe (2005, p. 257), a segurança nas empresas não é responsabilidade apenas do órgão especializado, mas também dos chefes de cada unidade, inclusive dos supervisores, que devem ser conscientizados e treinados

para educar os subordinados a darem ênfase à segurança.

A pergunta 54 questiona como o funcionário avalia as condições de segurança em seu setor de trabalho, a nota de 2012 foi 3,27 e de 2014, 3,28.

Na pergunta 55, solicita-se como é avaliado o atendimento prestado pela área de segurança do trabalho; para 2012 a nota foi 3,16 e para 2014, 3,19.

Já na pergunta 56, questionou-se se a Sulmaq é uma empresa que se preocupa com as condições de segurança no trabalho; em 2012 a nota foi 2,70 e em 2014, 3,30, demonstrando significativa alta na nota de 2014.

A pergunta 57 foi aplicada apenas à pesquisa de 2014 e diz respeito à informação dos funcionários quanto às normas de segurança no trabalho da empresa; teve nota 3,27.

A pergunta 58 abordou sobre as condições físicas no ambiente de trabalho, se elas são adequadas ou não; a nota para 2012 foi 3,18 e a de 2014, 2,74.

A pergunta 59, aplicada somente na pesquisa de 2014, questiona se os colegas de trabalho se preocupam em manter o ambiente limpo e organizado, a nota ficou em 3,05.

As questões do questionário aplicado na empresa Sulmaq, ligadas à variável saúde e segurança (Tabela 6), tinham como finalidade analisar a percepção dos funcionários em relação às condições de saúde e segurança proporcionadas aos funcionários em seus locais de trabalho e também na empresa como um todo.

De acordo com os resultados obtidos, a maioria dos funcionários está satisfeita com as condições de saúde e segurança que encontram em seus postos de trabalho e na empresa em geral, visto que a média das notas das respostas da pesquisa de 2014 aumentou se comparado com a média das respostas da pesquisa realizada em 2012.

Diante das respostas analisadas, o trabalho desenvolvido pelo Setor de Recursos Humanos com o Setor de Segurança do Trabalho satisfaz aos funcionários e serve de estímulo para a continuidade deste trabalho, pois, segundo França (1996 apud FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 296), a qualidade de vida no trabalho constitui o conjunto das ações de uma empresa.

4.3.7 Identidade

Abaixo será apresentada a Tabela 7, que exhibe a frequência da variável identidade, conforme questionários aplicados na empresa Sulmaq nos anos de 2012 e 2014.

Tabela 7 – Frequência de cotação por perguntas – Identidade

	2012	2014	(- / +)
60. Sinto orgulho em trabalhar na Sulmaq?	3,45	3,07	(-)
61. Recomendaria a amigos e familiares a Sulmaq como um excelente lugar para se trabalhar?	2,49	3,10	(+)
62. A imagem da Sulmaq perante a comunidade é muito boa?	3,36	3,16	(-)
63. A imagem da Sulmaq perante meus colegas é muito boa?	-----	2,79	-----
64. A Sulmaq é uma empresa preocupada com o meio ambiente?	3,62	3,45	(-)
65. A Sulmaq entrega a seus clientes aquilo que promete com alta qualidade?	3,68	3,37	(-)
66. Conheço os serviços e produtos que a Sulmaq oferece a seus clientes?	3,21	3,16	(-)
MÉDIA =	3,30	3,16	

Fonte: dados secundários (2012-2014).

A Tabela 7 analisa a frequência de citação das respostas por perguntas que abordam a variável identidade.

A pergunta 60 solicita se o funcionário sente orgulho em trabalhar na Sulmaq, em 2012 a nota obtida foi de 3,45 e em 2014, 3,07.

Na pergunta 61, foi requisitado ao funcionário se ele recomendaria aos amigos a Sulmaq como um excelente lugar para se trabalhar, a nota de 2012 foi de 2,49 e em 2014, 3,10.

A pergunta 62 – como é a imagem da Sulmaq perante a comunidade – apresentou nota de 3,36 em 2012 e em 2014, 3,16.

Já a pergunta 63 foi somente aplicada à pesquisa de 2014. Nesta, solicitou-se ao funcionário como é a imagem da Sulmaq perante os seus colegas, ficando com a nota 2,79.

Na pergunta 64 – a Sulmaq é uma empresa que se preocupa com o meio ambiente –, a nota em relação à pesquisa de 2012 foi de 3,62 e a nota referente à pesquisa de 2014 foi de 3,45.

Já a pergunta 65 questionou se a Sulmaq entrega a seus clientes o que promete e com alta qualidade; em 2012, a nota foi 3,68 e em 2014, 3,37.

A pergunta 66 solicitou aos funcionários se eles conhecem os produtos e serviços que a Sulmaq oferece; em 2012, a nota foi 3,21 e em 2014, 3,16.

As questões aplicadas à empresa Sulmaq, ligadas à variável identidade (Tabela 7), objetivavam analisar a percepção dos funcionários acerca da identidade da empresa em que atuam.

De acordo com Vergana (2013, p. 191), o elemento identidade une as pessoas e se revela nas normas, nos processos, nos objetivos, na situação, na causa. A identidade

irradia o valor.

Diante dos resultados obtidos, a percepção da maioria dos funcionários quanto à identidade da empresa, comparando-se os dois ciclos (2012 e 2014) e a média das notas analisadas, foi de declínio, visto que em 2012 a média das notas era de 3,30 e a média das notas analisadas em 2014, 3,16.

4.3.8 Engajamento

Na sequência, será apresentada a Tabela 8, que exhibe a frequência da variável engajamento, conforme questionários aplicados na empresa Sulmaq no ano de 2014.

Tabela 8 – Frequência de cotação por perguntas – Engajamento

	2014 (- / +)
67. Eu sinto que meu trabalho é importante para que a empresa seja bem-sucedida?	3,53 -----
68. Gosto do trabalho que realizo hoje na Sulmaq?	3,47 -----
69. As pessoas que trabalham na empresa estão procurando melhorar aquilo que fazem?	2,96 -----
70. Sei que meu trabalho é importante para que a Sulmaq atinja seus resultados?	3,62 -----
71. Eu contribuo para ter um bom clima de trabalho na Sulmaq?	3,59 -----
72. Sinto-me totalmente comprometido em relação ao trabalho que executo na Sulmaq?	3,59 -----
73. De maneira geral, sinto-me satisfeito em trabalhar na Sulmaq?	3,12 -----
74. Trabalhar na Sulmaq vem tornando minha vida melhor?	3,22 -----
75. Trabalhar na Sulmaq traz segurança para mim e para minha família?	3,18 -----
76. A Sulmaq merece a minha lealdade?	3,29 -----
77. Quanto mais tempo se trabalha na Sulmaq, mais a gente se sente parte dela?	3,16 -----
78. Para mim seria muito difícil sair da Sulmaq?	2,78 -----
MÉDIA =	3,29 -----

Fonte: dados secundários (2014).

Na Tabela 8, foi realizada a análise da frequência de citação das respostas por perguntas que abordam a variável engajamento. Essa variável somente foi analisada na pesquisa de clima realizada no ano de 2014, visto que ela foi inclusa na pesquisa de clima deste ano por solicitação da empresa, não tendo dados para comparação.

A pergunta 67 requisitada aos funcionários – se eles sentem que seu trabalho é importante para que a empresa seja bem-sucedida – resultou nota 3,53.

Na pergunta 68, solicitou-se ao funcionário se ele gosta do trabalho que realiza na Sulmaq, e nota obtida foi 3,47.

Já a pergunta 69 averiguou se as pessoas estão buscando melhorar aquilo que

fazem, e a nota obtida foi 2,96.

Em relação à pergunta 70, questionou-se aos funcionários se eles sabem que seu trabalho é importante para que a Sulmaq atinja seus objetivos; a nota foi 3,62.

A pergunta 71 solicitou se o funcionário colabora para um bom clima de trabalho na Sulmaq, tendo como nota 3,59.

Na pergunta 72, questionou-se acerca do comprometimento dos funcionários em relação ao trabalho que executa na Sulmaq; nesta pergunta, a nota foi 3,59.

A pergunta 73 – se ele se sente satisfeito em trabalhar na Sulmaq – resultou nota 3,12. Na pergunta 74 – trabalhar na Sulmaq vem tornando a sua vida melhor –, a nota foi de 3,22.

A pergunta 75 solicita ao funcionário se trabalhar na Sulmaq traz a ele e suas famílias segurança, a nota foi 3,18.

Já a pergunta 76 traz o questionamento sobre a lealdade, se a Sulmaq merece a lealdade de seus funcionários, e a nota obtida nesta pergunta foi de 3,29.

Na pergunta 77, solicitou-se se o funcionário sente que quanto tempo mais trabalha na Sulmaq, mais se sente parte dela, e a nota foi de 3,16.

Por fim, a pergunta 78 questiona se para o funcionário seria muito difícil sair da Sulmaq, a qual teve como nota 2,78.

As questões aplicadas na empresa Sulmaq, ligadas à variável engajamento (Tabela 8), tiveram como finalidade analisar a percepção dos funcionários em relação ao seu engajamento para com a empresa onde atuam.

A média das notas obtidas foi de 3,29 na pesquisa de 2014. Algumas dessas perguntas que ficaram abaixo dessa média carecem de análise.

4.4 SUGESTÕES

Tendo-se por base a pesquisa realizada em dados secundários, na qual foram analisadas as pesquisas de clima aplicadas no ano de 2012 e 2014 respectivamente da empresa Sulmaq, foi possível identificar lacunas nas variáveis de clima organizacional e assim propor sugestões à empresa.

Destaca-se que a implementação de algumas dessas sugestões pode acarretar alguns custos operacionais à organização, mas é fato que as pessoas atuantes na empresa necessitam e merecem ter seu relacionamento com a empresa solidificado e serem beneficiadas com melhorias, fazendo valer o investimento.

Conforme os gráficos, tabelas e dados descritos, o clima na empresa Sulmaq pode ser melhorado, uma vez que, em relação às variáveis pesquisadas e de acordo com os dados obtidos nos ciclos de 2012 e 2014, há necessidade de analisar o porquê do declínio nos índices, ainda que no ano de 2014 a pesquisa demonstrou desmembramento de algumas perguntas e introduziu a variável engajamento, podendo ter influenciado em algumas notas. Comparando-se o ano de 2012 ao de 2014, a maioria das variáveis teve o desempenho mais baixo, demonstrando que são necessárias ações para reverter a situação.

As variáveis que tiveram os maiores índices de queda de desempenho se relacionado com o ano de 2012 foram: salário e benefícios, desenvolvimento, relacionamento e comunicação.

Em relação às variáveis salários e benefícios, as questões que tiveram o desempenho mais baixo foram 45, 46, 47, 48, 51. As perguntas 45 e 46 relacionam-se entre si, pois ambas questionam sobre a percepção do funcionário sobre o seu salário, se ele é adequado e se entende como é calculado. Sugere-se que a empresa realize uma política de cargos e salários, incluindo a implantação de uma tabela salarial, que seja facilmente compreendida pelo funcionário, tornando-se assim uma forma de informar o funcionário sobre essa questão salarial de forma clara e objetiva. Porém para estas questões tem-se uma ressalva, pois o funcionário pode estar insatisfeito com o salário, porém o problema pode estar no padrão de consumo do funcionário, desta forma o mesmo dificilmente estará satisfeito com o salário obtido.

Sobre a pergunta 47 – se o funcionário se sente motivado com o Programa Superação (PPR) –, a empresa necessita fazer uma pesquisa específica sobre o tema, visando analisar a percepção do funcionário em relação ao programa e entender o porquê da desmotivação; se ocorreu algum problema pontual, se existe discordância quanto às regras etc. As questões 48 e 51 abordam os temas Programa Bolsas de Estudos e valor do vale alimentação. Sugere-se também que tais questionamentos não sejam abordados na pesquisa de clima, visto que se trata de questões que dificilmente em pesquisa seriam apontadas positivamente, devido à busca do sempre querer mais e melhor em qualquer programa ou benefício oferecido. Aconselha-se a elaboração de uma pesquisa específica sobre esses programas com os funcionários solicitando opinião e sugestões a respeito destes, como é o desempenho, se atende ou não à sua necessidade etc.

Referente à variável desenvolvimento, as questões que apresentaram desempenho mais baixo foram: 33, 34, 36, 38, 39, 41. As questões 33 e 38 são voltadas para temas,

como crescimento interno do funcionário e o Programa Trilhando seu Caminho (linhas de oportunidades, crescimento, avaliação). Diante do baixo desempenho, percebe-se que os funcionários sentem-se insatisfeitos com as oportunidades de crescimento interno, bem como com o Programa voltado a isso. Nesse particular, aconselha-se que a empresa faça uma reformulação do Programa, de forma que proporcione oportunidades a todos da organização, como uma forma de incentivo para o crescimento do funcionário e o faça buscar sempre o seu melhor. Além disso, que seja informado aos funcionários de maneira clara e de fácil entendimento, que sejam disponibilizados manuais com todas as informações do programa e distribuídos aos funcionários.

Nas questões 34 e 36, foram abordados os questionamentos em relação às promoções dadas aos funcionários, se estas ocorrem aos mais competentes e se os critérios utilizados são justos. Sugere-se à empresa trabalhar com a divulgação transparente dos critérios utilizados para as promoções dos funcionários, explicando de forma clara a todos. Também a empresa necessita revisar os critérios utilizados e realinhá-los, verificando se eles estão de acordo com a atual realidade da empresa, se existe alguma modificação que pode ser feita e se esses critérios podem ser melhorados.

Quanto à pergunta 39 – se a empresa oferece a mesma a oportunidade de treinamentos a todos –, sugere-se que a empresa procure formas alternativas para disponibilizar mais capacitação a todos os funcionários, sem que haja distinção de cargo ou setor, sendo uma possível opção aproveitar os conhecimentos adquiridos pelos funcionários com mais tempo de empresa, experiência e capacitação, a fim de que estes possam transmitir informações e conhecimentos aos demais, principalmente aos que estão iniciando ou que tem pouco tempo de empresa, mediante cursos internos, focados na área de experiência e conhecimento de cada um.

Outra sugestão é que a empresa conseguisse parcerias com outras que trabalham com treinamento e desenvolvimento, fazendo um plano anual de treinamento direcionado a cada área de atuação; que esse plano contemplasse todos os funcionários, para também requalificar em um processo de reciclagem aqueles que têm mais tempo de empresa, investindo em parcerias com o Sesi/Fiergs, solicitando cursos, treinamentos específicos para área metal mecânica ou até mesmo com a CIC da cidade. Ações como essas são importantes para a qualificação do funcionário, melhorando o processo interno e a qualidade dos produtos e serviços prestados, para a satisfação e motivação dos funcionários.

Na pergunta 41 – o funcionário se sente estimulado a buscar novos

conhecimentos fora da empresa –, a empresa precisa primeiramente demonstrar e informar ao funcionário que, caso ele se qualifique e busque novos conhecimentos, poderá ter oportunidades de crescimento interno. Para isso, a empresa precisa disponibilizar e oportunizar inicialmente aqueles que já trabalham na empresa para as vagas, para, posteriormente, buscar pessoas exteriores à organização.

Em relação à variável relacionamento, na qual as perguntas 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 e 11 tiveram desempenho baixo, pode-se sugerir: na pergunta 3 – se a equipe trabalha como um verdadeiro time –, ações do setor de recursos humanos da empresa juntamente com o supervisor de cada área, para entender o que de fato ocorre no ambiente de trabalho que vêm causando o descontentamento dos funcionários. Em relação à pergunta 4 – se a equipe comemora quando é atingido um resultado ou objetivo –, é importante sugerir que os supervisores ou líderes de setor reúnam seus colaboradores ao final ou início de determinado período de tempo, comentem sobre o resultado ou objetivo atingido, sinalizem os aspectos positivos à equipe pelo esforço e determinação e ao trabalho individual de cada um, servindo também de incentivo para os funcionários.

As perguntas 5, 6, 7 e 8 estão relacionadas entre si, pois ambas abordam sobre a questão de ajuda e relacionamento entre as áreas de trabalho; se o funcionário entende a função de cada área e se as pessoas são tratadas com o mesmo respeito e justiça. Também nessas situações, faz-se necessário o apoio do setor de recursos humanos, verificando os fatos que ocorrem, ouvindo os funcionários, observando as atitudes e ações e identificando se há problemas com um setor isolado ou mais. Também cabe ao supervisor ou líder de cada área dialogar com seus subordinados informando a importância do trabalho em equipe não apenas no seu setor de trabalho, mas também com as demais áreas da empresa, visto que é imprescindível que todas mantenham um bom relacionamento.

Na pergunta 10, a qual relatou sobre a gestão da empresa, se ela age de acordo com o que fala, é importante entender o porquê do desempenho baixo, se ocorreu alguma situação isolada, qual foi, em qual setor ou se foi em relação a toda a empresa. Para esse tipo de questionamento, é sempre necessária uma análise mais aprofundada, como por exemplo com pesquisas qualitativas, pois, se a percepção do funcionário quanto à gestão da empresa continuar negativa, esta não será respeitada. Relacionada à pergunta 11 – a Sulmaq é uma empresa aberta a receber críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários –, é preciso que se faça um programa no qual o funcionário possa expressar suas opiniões, sugestões e críticas e a empresa possa se justificar e explicar a eles sobre os questionamentos e críticas,

algumas empresas fazem uso de ouvidorias, linha 0800 (canal livre) específico para reclamações, sugestões e etc. preservando o anonimato, programas nos quais os funcionários possam se manifestar, através de cartas, recados ou e-mails. Muitas vezes, as pessoas pensam que não são ouvidas, mas também não sabem a realidade da empresa.

Relacionadas à variável comunicação, as questões que tiveram índices mais baixos foram 14, 15, 17, 19 e 21. A pergunta 14 questiona se as informações são repassadas com clareza e rapidez aos funcionários. Recomenda-se que a empresa faça uma análise de como as informações são repassadas e chegam aos funcionários, se os métodos utilizados apresentam possibilidades de melhoria. É interessante verificar a viabilidade da utilização de novos métodos de comunicação, como eleger em cada setor ou área uma ou duas pessoas/funcionários para receber as informações e repassar aos demais, ou que o próprio setor de recursos humanos se dirija até os setores ou áreas para fazer as divulgações necessárias; dessa forma, já responderia às possíveis dúvidas, e também existe a possibilidade de contratação de mão de obra especializada, como assistentes de comunicação interna, método que já vem sendo utilizado por algumas empresas.

Na pergunta 15, questionou-se se a Sulmaq é uma empresa transparente com os funcionários. Essa questão deve ser analisada com mais profundidade, visto que as respostas podem ter sido influenciadas por algum fator interno ou até mesmo externo. Sugere-se à empresa reanalisar seus métodos de comunicação, conforme sugerido, procurando ser transparente com os funcionários, repassando todas as informações pertinentes e, ainda, deixar um espaço aberto para o funcionário que gostaria de esclarecimentos sobre alguma política, norma ou algo que não tenha sido explicado claramente.

A pergunta 17 solicita se o funcionário se sente à vontade para dizer o que pensa da Sulmaq. Nesse questionamento, é interessante e recomendável que a empresa procure verificar se oferece ao funcionário espaço para que ele possa se expressar sem ser reprimido, porque é difícil ter funcionários que expressem suas opiniões sobre a empresa diretamente. Portanto, é ideal que ele tenha esse espaço durante o ano todo, e não somente durante a pesquisa de clima.

Nas perguntas 19 e 21, referentes a alguns meios de comunicação internos da empresa, sugere-se que tais questionamentos não sejam abordados na pesquisa de clima. Isso porque alguns funcionários podem não possuir acesso a algumas formas de comunicação; sugere-se então, que o setor de recursos humanos elaborasse uma pesquisa específica sobre esses meios com os funcionários solicitando opinião e sugestões a respeito destes.

Na abordagem sobre a variável liderança, houve apenas uma questão que demonstrou desempenho baixo (pergunta 31), a qual questiona se o funcionário se sente reconhecido e valorizado pelo seu superior imediato. Sugere-se à empresa trabalhar com os superiores dos setores/áreas, para que eles procurem dar mais atenção a seus subordinados, incentivando-os no desenvolvimento de suas atividades, demonstrando o quanto eles são importantes para a equipe e para a empresa. Os superiores poderiam, inclusive, com o setor de recursos humanos, buscar constantemente oportunidades de treinamentos e qualificação para seus subordinados, oportunizando a qualificação para todos e não apenas para alguns, incentivando-os também a procurarem qualificação fora da empresa, dar o *feedback* sobre o desempenho a cada três meses, mesmo àqueles que estão a mais tempo na empresa, apontando os pontos positivos e negativos e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Relacionada à variável saúde e segurança, houve baixo desempenho apenas na questão 58 – acerca do local de trabalho. Essa questão é extremamente importante para a organização, pois um local de trabalho adequado para o desempenho das atividades é o mínimo que a organização deve oferecer a seu funcionário. Nesse caso, recomenda-se que a empresa acione ao setor de segurança do trabalho, o qual deve realizar um monitoramento das áreas de trabalho, verificando se elas possuem algum tipo de irregularidade. Caso isso seja comprovado, precisa-se informar a direção ou gerência da empresa, a fim de que se tomem as providências necessárias para tornar o ambiente de trabalho adequado. Nos casos em que a manutenção necessita de maior tempo, é preciso pensar em opções temporárias para adequar o local.

No que diz respeito à variável identidade, a questão 63 apresentou desempenho baixo, na qual é solicitado ao funcionário se a imagem da Sulmaq perante seus colegas é boa. Ante o resultado obtido, sugere-se que a empresa analise o motivo pelo qual a empresa obteve baixo desempenho, analisando se as respostas basearam-se num momento pontual, ou se essa insatisfação é contínua e qual a sua causa-raiz, salários incompatíveis, benefícios, ambiente de trabalho inadequado, relacionamentos, liderança etc. É sempre importante que a empresa faça essa análise e busque entender o real motivo da insatisfação de seus funcionários para, posteriormente, tomar ações e tentar satisfazer aos funcionários.

A variável engajamento foi introduzida na pesquisa de clima da empresa no ano de 2014. Em função disso, não foi possível compará-la. No entanto, mesmo sendo seu primeiro ano de avaliação, duas perguntas denunciaram desempenho baixo: 69 e 78. Na

pergunta 69 – se as pessoas que trabalham na empresa estão procurando melhorar aquilo que fazem –, sugere-se que a empresa faça uma avaliação de desempenho de seus funcionários mensalmente por setor, que cada supervisor ou líder da área proceda à avaliação individual de seu funcionário, observando a produtividade, o comprometimento com seu trabalho/função. Assim, será possível analisar se as pessoas buscam melhorar seu trabalho, se se mantêm e até mesmo se decaem. Quando isso for observado, é necessário tomar ações para identificar a causa.

É importante também salientar que a empresa se preocupa com o clima do ambiente de trabalho, pois mantém a avaliação do clima com seus funcionários. Sugere-se que, para o próximo ano, a pesquisa de clima tenha como opções de respostas cinco possibilidades, e não apenas quatro. Isso porque, às vezes, o funcionário pode não concordar com um tema exposto; se houvesse uma resposta entre essas possibilidades, iria retratar com mais veracidade a opinião do funcionário. Também se aconselha que a empresa contemple na pesquisa de clima aplicada (questionário) outra técnica para avaliar o clima em períodos antes e depois da aplicação do questionário – técnica do painel de debates –, na qual são feitos grupos de pessoas de diferentes áreas com uma pessoa do setor de recursos humanos e levantadas questões sobre a empresa; os funcionários têm a oportunidade de manifestar sua opinião, crítica, elogio etc. É interessante alternar as pessoas que participam dessa técnica, para que todos possam contribuir. Também se sugere a empresa que adotasse um modelo de pesquisa de clima com variáveis referendadas cientificamente, como por exemplo: a GPTW.

4.4.1 Sugestão para futuras pesquisas

É possível realizar um estudo detalhado mediante análise qualitativa dos comentários espontâneos realizados pelos funcionários em ambos os ciclos de 2014 e 2012. Isso pode contribuir com a qualificação da compreensão da percepção dos funcionários sobre o Clima Organizacional na empresa.

Também é possível aprofundar a análise qualitativa sobre o desempenho das variáveis para descobrir o fator de associação entre ambas. Em estudos recentes, pesquisas apontam uma forte associação/interferência da variável liderança nas demais variáveis. Seria oportuno descobrir se isso se manifesta também nesta empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse sentido, este estudo analisou as alterações na percepção das variáveis do clima organizacional da empresa Sulmaq, fazendo um comparativo dos indicadores de clima organizacional dos anos de 2012 e 2014 e, diante dos resultados obtidos, propor melhorias. Assim, a variável que demonstrou melhora se comparado ao ano de 2012 foi a relacionada à saúde e segurança, e as demais tiveram declínio.

Na análise realizada do ciclo do ano de 2012, identificou-se que a variável liderança teve o maior desempenho em relação às demais, demonstrando que os funcionários se sentem satisfeitos com seus líderes ou supervisores. A variável que demonstrou desempenho mais baixo foi à comunicação, na qual o funcionário demonstrou-se insatisfeito.

Durante a análise realizada no ciclo de 2014, identificou-se que a variável comunicação – que estava com desempenho baixo no ciclo anterior – teve melhora na avaliação de 2014. Neste ano, a variável com desempenho abaixo do esperado foi a relacionada ao desenvolvimento do funcionário, indicando o descontentamento do mesmo. A variável com melhor desempenho foi engajamento, porém, como ela foi introduzida na pesquisa neste ano, não foi possível compará-la. Considera-se, então, novamente a variável liderança como a que teve melhor desempenho, evidenciando o bom trabalho realizado pelos líderes, supervisores e gerente da empresa.

No comparativo realizado dos dois ciclos, observou-se que a maioria das variáveis teve queda de desempenho de um ano para o outro, o que demonstra a existência de vários pontos a ser melhorados e aprimorados na empresa. Foram apresentados dados importantes, com os quais foi possível detectar a percepção dos funcionários de forma mais criteriosa, suas perspectivas de futuro e, ainda, analisar o presente.

A variável que demonstrou índice positivo no ano de 2014 em relação ao de 2012 foi a relacionada à saúde e segurança. Pode-se dizer que os funcionários consideram seu

ambiente de trabalho seguro e com condições adequadas, que a empresa se preocupa em manter a segurança de seus funcionários e que estes estão informados sobre as normas de segurança e procuram manter o ambiente de trabalho limpo e organizado. No entanto, as demais, conforme comentado anteriormente, tiveram queda, sendo o maior destaque para a variável desenvolvimento, que obteve o índice mais significativo de queda.

O índice geral da pesquisa de clima de 2014 foi de 3,02, podendo ser considerado um bom índice, o qual tem por significado que os funcionários da empresa objeto deste estudo estão de acordo com o clima organizacional da mesma.

A empresa precisa estar atenta aos apontamentos relacionados, visto que eles demonstram insatisfação por parte dos funcionários em alguns aspectos. Ainda que a média geral da empresa seja considerada boa, é importante analisar e entender tal insatisfação, pois o clima organizacional exerce papel fundamental para às empresas que desejam ter sucesso no futuro. É através dele que elas buscam o crescimento e fortalecimento, e o capital humano constitui a base de toda organização.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1980.
- BITENCOURT, Claudia. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577806225/pages/47555335>>. Acesso em: 4 out. 2014.
- CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- CASTELLO, Daniel. *Como construir a identidade da empresa?* 2013. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/cultura-corporativa/como-se-constroi-a-identidade-de-uma-empresa#comments>>. Acesso em: 31 out. 2014.
- COBERÔ, Claudia et al. *Diagnóstico do Clima Organizacional no Setor Administrativo de uma Prefeitura Municipal do Interior de São Paulo*. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/27514251.pdf>>. Acesso em: 3 maio 2014
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho*. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- DRUCKER, Peter Ferdinand; MACIARIELLO. *O gerente eficaz em ação: uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem*. Tradução Marcia Nascentes. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- FERREIRA, Patrícia Itala. *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC, 2013. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/pages/84414784>>. Acesso em: 3 maio 2014.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jäder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002a.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002b.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478507/pages/69672957>>. Acesso em: 2 out. 2014.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522465996/recent>>. Acesso em: 3 maio 2014.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.

Gil, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2012.

GIOTTO, Olivo Tiago; MACHADO, Denise Del Prá Netto. Processo de Institucionalização de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: estudo de caso em uma empresa do comércio varejista. *Perspectiva Contemporânea, Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas*, Campo Mourão, Ed. Especial, p. 149-178, out. 2010. Disponível em: <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/907>>. Acesso em: 3 maio 2014.

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

IVANCEVICH, John M. *Gestão de recursos humanos*. Tradução Suely Sonoe Cuccio. Porto Alegre: AMGH, 2011. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563308825/pages/59736468>>. Acesso em: 4 out. 2014.

KANAANE, Roberto. *Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano*. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522465019/pages/47737291>>. Acesso em: 4 out. 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484942/pages/92522067>>. Acesso em: 24 maio 2014.

LESSA, Graciana Amaral; FERREIRA, Wanyr Romero. Gestão do Clima Organizacional e sua relação com a mudança de estrutura de empresas. *Revista Una*, Belo Horizonte, v. 9, n. 3, p. 49-66, 2004. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/63/87>>. Acesso em: 3 maio 2014.

LOBO, Fatima. *Clima Organizacional do Sector Público e Privado no Norte de Portugal*. Porto: Fundação Calouste Gulbenkian; Fundação para a Ciência e a Tecnologia, 2003.

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

MARRAS, Jean Pierre. *Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2010. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502160682/pages/51480501>>. Acesso em: 4 out. 2014.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes et al. Construção e validação de uma Escala de Medida de Clima Organizacional. *Revista Rpot: Psicologia, Organização e Trabalho*, Brasília, v. 4, n. 1, p. 37-60, 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7546/6926>>. Acesso em: 3 maio 2014.

MOREIRA, Elen Gongora. *Clima Organizacional*. Curitiba: IESDE, 2008. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=i4oplHzuEF4C&pg=PA2&lpg=PA2&dq=MOREIRA,+Elen+Gongora.+Clima+Organizacional.+2008&source=bl&ots=WuvpDNmYDO&sig=TfVxwxYdVOUobofW_Ku3W7_EHDg&hl=en&sa=X&ei=kdBuU5bCKcTMsQTX4YJQ&ved=0CEIQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 3 maio 2014.

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

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502117082/pages/47922747>>. Acesso em: 5 out. 2014.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Pearson, 2002.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

ROMERO, Sonia Mara; CORSO, Elsani Matana. Gestão do clima organizacional: estudo de caso de uma empresa gráfica e editora. S/N. *Revista de Ciências Empresariais, Políticas e Sociais*, Canoas, n. 17, 2006. Disponível em: <<http://www.ulbra.br/administracao/files/revista-opinio/opinio17.pdf>>. Acesso em: 3 maio 2014.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. *Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

VALERIANO, Marcio Freire; TALAMINI, Edson; OLIVEIRA, Letícia de. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do Agronegócio. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2011. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/136/120>>. Acesso em: 3 maio 2014.

VERGANA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483495/pages/94299759>>. Acesso em: 8 out. 2014.