

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

CARMEN APARECIDA LEMOS

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM FRIGORÍFICO:
Estudo de Caso da Sala de Cortes na JBS AVES Unidade de Passo Fundo/RS

PASSO FUNDO

2015

CARMEN APARECIDA LEMOS

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM FRIGORÍFICO:
Estudo de Caso da Sala de Cortes na JBS AVES Unidade de Passo Fundo/RS

Estágio Supervisionado apresentado no Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Olivo Tiago Giotto

PASSO FUNDO

2015

CARMEN APARECIDA LEMOS

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM FRIGORÍFICO:
Estudo de Caso da Sala de Cortes na JBS AVES Unidade de Passo Fundo/RS

Estágio Supervisionado aprovado em 27 de Junho de 2015 como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Olivo Tiago Giotto
UPF – Orientador

Prof^a. Ms. Elisângela Brandli
Entidade – UPF

Prof. Ms. Nelson Beck
Entidade – UPF

PASSO FUNDO

2015

Dedico a meu querido esposo, meus pais e amigos.

Dedico assim de coração a todas as pessoas especiais em minha vida e que me deram apoio e entenderam minhas faltas em diversos finais de semana em que me dediquei a este grau, aos que me deram força e coragem para continuar a caminhada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me dado saúde, força, ânimo e sabedoria para que este trabalho fosse realizado e por estar finalizando este sonho de concluir a minha graduação no ensino superior. À Universidade de Passo Fundo. À Faculdade de Economia e Administração. Ao meu Orientador Prof. Ms. Olivo Tiago Giotto, pelo acompanhamento pontual e competente. Aos professores do curso. Aos colegas de aula. À empresa pesquisada. Aos familiares e amigos. Saúdo de coração a todos, desejando que o Senhor possa abençoar a cada um que me ajudou no decorrer do meu curso e desta pesquisa.

.

“Não adianta eu me entristecer por vezes que
não obtive sucesso em coisas que faço, de
forma que eu aprenda com meus erros e deles
vir a me fortalecer cada vez mais.”

B. Jade

RESUMO

LEMOS, Carmen Aparecida. **Análise do Clima Organizacional em um frigorífico: Estudo de caso da Sala de Cortes na JBS Aves Unidade de Passo Fundo/RS.** Passo Fundo, 2015. y (..... pgs.) f. 2015. Monografia de Avaliação da disciplina de Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2015.

O presente trabalho tem como objetivo analisar e avaliar a percepção do clima organizacional na Sala de Cortes da JBS Aves Unidade de Passo Fundo/RS, pretendendo assim conhecer-se a realidade sobre o nível de satisfação e insatisfação ou de indiferença dos funcionários da Sala de Cortes relativamente aos principais fatores que determinam o clima organizacional vivenciado nela. O objetivo principal é identificar qual a percepção do clima organizacional que se vive nesse setor e avaliar o nível de satisfação dos funcionários do setor pela aplicação de um modelo de avaliação do clima organizacional, o *Gret Place to Work* (GPTW). As informações foram obtidas por meio da realização de pesquisa bibliográfica e os dados coletados junto aos funcionários através do preenchimento de um questionário com perguntas estruturadas e fechadas. De acordo com o modelo as variáveis consideradas e posteriormente analisadas: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem identificaram a indiferença como a percepção do clima organizacional que se vive no setor, pois o seu resultado final apurado é o de uma média geral ponderada inferior a 4. A variável com o melhor desempenho foi a Credibilidade onde se obteve um valor de 4,36, logo acima do valor de referência do nível de satisfação, enquanto que a variável com o pior desempenho foi o Orgulho com 3,74 que fica assim enquadrado no nível da indiferença. Entre os fatores com o melhor desempenho temos a forma de atuação da liderança, a confiabilidade nas suas ações por parte dos respondentes e a confiança que ela passa para eles no desempenho das suas funções, enquanto que com o pior desempenho se encontram as condições de trabalho, a remuneração auferida e a forma como as promoções atribuídas. Os resultados apresentados levam a conclusão que se a empresa deseja aumentar sua produtividade e rentabilidade precisa prestar grande atenção aos fatores com resultados abaixo da média geral ponderada bem como a todos os outros cuja média seja inferior ao valor mínimo do nível de satisfação, ou seja, que tenham valores inferiores a 4 (quatro), pois todos eles implicam na motivação e satisfação do funcionários, no desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional com os devidos reflexos e impactos na produtividade, rentabilidade da empresa pois afetam diretamente os custos de operação.

Palavras-chaves: Clima organizacional. Gestão de Pessoas. Motivação. Satisfação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow	46
Figura 2 – Vista aérea da Unidade da JBS Aves de Passo Fundo - RS.	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grau de escolaridade	61
Gráfico 2 – Setor de trabalho	62
Gráfico 3 – Faixa etária	63
Gráfico 4 – Tempo de trabalho na empresa	64
Gráfico 5 – Credibilidade: Média ponderada	66
Gráfico 6 – Respeito: Média ponderada	68
Gráfico 7 – Imparcialidade: Média ponderada	70
Gráfico 8 – Orgulho: Média ponderada	72
Gráfico 9 – Camaradagem: Média ponderada	74
Gráfico 10 – Médias ponderadas por variável e geral	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escolaridade dos respondentes	61
Tabela 2 – Setor de trabalho dos respondentes	62
Tabela 3 – Faixa etária dos respondentes	63
Tabela 4 – Tempo de trabalho na empresa	63
Tabela 5 – Credibilidade: Questões e Média ponderada	65
Tabela 6 – Respeito: Questões e Média ponderada	67
Tabela 7 – Imparcialidade: Questões e Média ponderada	69
Tabela 8 – Orgulho: Questões e Média ponderada	71
Tabela 9 – Camaradagem: Questões e Média ponderada	73
Tabela 10 – Questões com a menor média ponderada	77
Tabela 11 – Questões com a maior média ponderada	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ferramentas utilizadas na metodologia GPTW	42
Quadro 2 – Resumo comparativo dos métodos do clima organizacional	43

LISTA DE ABREVIATURAS

GP – Gestão de Pessoas

GPTW – *Great Place to Work*

JBS – João Batista Sobrinho

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

RS – Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	17
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	ADMINISTRAÇÃO	20
2.2	GESTÃO DE PESSOAS	22
2.2.1	Recrutamento e Seleção	25
2.2.2	Ambientação ou Socialização	27
2.2.3	Capacitação	27
2.2.4	Remuneração e recompensa	28
2.2.5	Avaliação de desempenho	29
2.3	CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	31
2.3.1	Cultura Organizacional	31
2.3.2	Comportamento Organizacional	33
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL	34
2.4.1	Modelos de Clima Organizacional	37
2.4.1.1	Modelo de Litwin e Stringer	38
2.4.1.2	Modelo de Kolb	38
2.4.1.3	Modelo de Sbragia	39
2.4.1.4	Modelo de GPTW (<i>Great Place to Work</i>)	40
2.4.2	Comparação dos Modelos de Clima Organizacional	42
2.5	MOTIVAÇÃO	43
2.5.1	Teorias do Conteúdo da Motivação	44

2.5.1.1	Teoria das Necessidades de Maslow	45
2.5.1.2	Teoria dos Dois Fatores da Motivação (Teoria de Herzberg)	46
2.5.1.3	Teoria ERG e Teoria das Necessidades de Realização	47
2.5.2	Teorias do Processo da Motivação	47
2.5.2.1	Teoria da Expectativa	48
2.5.2.2	Teoria da Equidade	48
2.5.2.3	Teoria do Estabelecimentos de Objetivos	49
2.5.3	Teoria do Reforço	49
3	METODOLOGIA	51
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	51
3.2	POPULAÇÃO DA AMOSTRA	52
3.3	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	53
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	54
3.5	VARIÁVEIS	56
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	58
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	58
4.1.1	Histórico da empresa	58
4.1.2	Perfil da Unidade Industrial de Passo Fundo/RS	60
4.1.3	Área pertencente à Unidade de Passo Fundo/RS	60
4.1.4	Missão	61
4.2	APRESENTAÇÃO DOS RESPONDENTES	61
4.2.1	Escolaridade	61
4.2.2	Setor de trabalho	62
4.2.3	Idade	62
4.2.4	Tempo de trabalho na empresa	63
4.3	ANÁLISE DAS VARIÁVEIS	64
4.3.1	Credibilidade	65
4.3.2	Respeito	67
4.3.3	Imparcialidade	69
4.3.4	Orgulho	71
4.3.5	Camaradagem	72
4.4	SINTESE DOS RESULTADOS	75
4.5	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	78
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
APÊNDICE – Questionário	87

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização aumentou a competitividade e a luta entre as empresas não só para manterem-se ativas no mercado, mas também para aumentar a sua visibilidade e quota de mercado. Na busca de atrair e captar um maior número de clientes, independentemente do segmento ou nicho de mercado a que eles pertençam, as empresas apostaram em campanhas de marketing e publicidade mais apelativas e mesmo mais agressivas, dependendo dos casos. Através destes mecanismos as empresas tentam não só criar visibilidade, mas igualmente promover-se através da apresentação dos seus produtos e, se por um lado querem demonstrar que pretendem satisfazer as necessidades, anseios e expectativas dos consumidores, por outro tentam criar essas mesmas necessidades através do lançamento de novos produtos e da demonstração das suas características e qualidades impares aos consumidores.

Este aumento contínuo de competitividade leva as empresas a oferecer mais e melhores produtos a preços menores com o objetivo único de aumentar os resultados econômicos, vulgarmente chamados de lucros. Visando atingir este objetivo as empresas canalizam os seus investimentos para equipamentos, instalações e infraestruturas, promovem reorganizações internas, reformulam os seus planeamentos estratégico e financeiro, terceirizam serviços e tomam outras medidas consideradas adequadas, mas que dependem das especificidades da indústria em que se encontram inseridas e do seu setor de atuação.

No entanto, poucas são aquelas que consideram que um dos seus mais importantes ativos, se não mesmo o mais importante, é o capital humano, ou seja, são as pessoas que executam as tarefas, realizam os serviços e trabalhos inerentes à suas funções e atribuições. É assim importante realçar a relação biunívoca que se estabelece entre as pessoas e as organizações, pois, se por um lado, estas não sobrevivem sem as pessoas, por outro as pessoas precisam das organizações para viver. Existe assim nos resultados conseguidos e objetivos atingidos uma indissociável relação entre as organizações e o principal responsável pelas suas conquistas, as pessoas.

Considerando todos os fatores e variáveis, internas e externas, envolvidas no processo de constituição, crescimento e desenvolvimento de uma empresa tem-se que um dos fatores internos de maior importância e sobre o qual deve recair a nossa especial atenção é o clima organizacional, pois ele reflete o comportamento da organização e afeta a forma como os trabalhadores se relacionam não só entre si, mas também com a própria organização.

A qualidade do ambiente de trabalho influencia assim diretamente o comportamento dos colaboradores da empresa, pois se ela for boa o nível de satisfação atingido e os aspectos motivacionais aumentam o rendimento dos colaboradores, enquanto que se ela seja baixa ou ruim o rendimento tende a baixar.

Considerando estas premissas é de fundamental importância conhecer e perceber o clima organizacional da empresa, por forma a que se crie ou mantenha um ambiente favorável ao bom desenvolvimento da empresa e onde os colaboradores percebam e se consciencializem da sua importância em todo o processo e assim se mantenham com níveis de satisfação e motivação elevados ou no mínimo satisfatórios para que desempenhem as suas tarefas de forma eficiente e com isso se atinjam os objetivos e metas a que se propôs a organização.

Para que estes níveis sejam atingidos deve a empresa, através dos seus quadros de alta e média gerência, ter o maior conhecimento possível das necessidades, anseios e expectativas dos colaboradores, o que eles esperam da empresa, quais os seus objetivos e metas e com isso como eles se sentem, qual o seu grau de satisfação e motivação para encararem os novos desafios que têm pela frente.

Segundo Oliva et al. (2007, p. 3) o clima organizacional é um conceito importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham. No entanto, Luz (2003, *apud* Oliva et al. 2007) vai um pouco mais além ao afirmar que o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.

Na sequência desta linha de raciocínio, por sua vez Oliveira (1994, p. 28, *apud* Oliva et al. 2007) afirma que:

O clima interno é o estado que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou às expectativas delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e podem ser de origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

Seguindo a mesma abordagem, mas olhando agora através da perspectiva dos colaboradores Paluri (2001, *apud* Oliva et al. 2007), afirma que o clima organizacional é caracterizado pela percepção dos funcionários acerca das condições do seu ambiente de trabalho, compreendendo suas instabilidades, pressões e conflitos, gerando sensações de satisfação, insatisfação, conforto ou desconforto

Considerando tudo o até aqui apresentado se propõe através deste trabalho realizar o estudo e a pesquisa do clima organizacional da Sala de Cortes na empresa JBS Aves Unidade de Passo Fundo/RS através da verificação da percepção e nível de satisfação dos seus colaboradores em relação a variáveis como sejam a autonomia, responsabilidade, volume e qualidade de trabalho, condições de trabalho, treinamento, realização e valorização profissional, salário, benefícios, desenvolvimento de carreira, relacionamento interpessoal e com a chefia, trabalho em equipe, estabilidade e a imagem da empresa.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

Neste mundo globalizado em que se vive tudo em torno de nós muda rapidamente, mesmo, por vezes, de uma forma pode dizer-se instantânea, seja em termos da vida pessoal ou profissional. No entanto, não deve ser desconsiderado o fato de que, todas as pessoas, num contexto global, são influenciadas por diversos fatores específicos e mesmo particulares como sejam aspectos culturais, hábitos, diferentes usos, costumes e tradições, que por sua vez impactam a sua forma de estar, agir e pensar.

Na sociedade atual a palavra mais vezes proferida em termos de competências laborais é flexibilidade, pois esta característica é para os gestores uma poderosa ferramenta no combate à rotatividade e absentéismo.

Elevados níveis de rotatividade e absentéismo são fatores que levam a uma grande instabilidade no seio das empresas, as quais não são mais nem menos do que um grupo de trabalho em que todos os seus elementos lutam, se esforçam, se empenham, se entregam para que um determinado fim ou objetivo seja atingido ou alcançado. Esses dois fatores, rotatividade e absentéismo, atuando de forma simultânea ou isolada, minam e corroem o ambiente de trabalho e o espírito de grupo e comprometem seriamente que sejam alcançados os objetivos e metas previamente definidas pela empresa.

É por este motivo que os setores de Recursos Humanos buscam conhecer, de forma mais ou menos insistente, a percepção que os colaboradores têm da empresa, perceber o que esperam dela, o que influencia a sua opinião e o que pode condicionar ou alterar o ambiente de trabalho que se pretende harmonioso e favorável à realização das tarefas para que os objetivos a que se propôs a empresa sejam atingidos e as necessidades dela supridas.

É nesse sentido e por esse motivo que as empresas devem proporcionar motivos e apresentar razões lógicas, “palpáveis” e objetivas para que os seus funcionários trabalhem com determinação, empenho, comprometimento e se sintam para isso motivados e com níveis de satisfação elevados ou, pelo menos, julgados adequados para que as funções seja, desempenhadas com correção e rigor o que leva a uma garantia da qualidade dos produtos ou serviços fornecidos.

Seguindo a lógica apresentada até aqui a finalidade deste trabalho será a de analisar e avaliar o clima organizacional que se vive na Sala de Cortes na JBS Aves Unidade de Passo Fundo/RS, buscando saber como a empresa retém o seu capital humano, como e se o valoriza, pois é de salientar que o capital humano, devido ao seu conhecimento e experiência, é o maior e mais valioso ativo de uma empresa.

A empresa vem crescendo mundialmente a uma velocidade muito grande, em questão disso, ela está sendo cobrada por melhores resultados, melhores produtos e serviços aos clientes, respeitando todas as normas e exigências, nacionais e internacionais. Além disso, busca um ótimo desempenho dos seus colaboradores desde o momento que ele sai de casa para ir trabalhar, seja durante a jornada de trabalho.

A área de Recursos Humanos da empresa vem acompanhando atentamente as constantes mudanças do mundo globalizado sendo por isso que ela tem uma atuação forte na busca de formas e métodos para a melhoria do desempenho dos seus colaboradores.

Como base na contextualização descrita podemos identificar o problema, para o qual iremos tentar identificar causas e encontrar soluções, através da formulação da seguinte pergunta: Qual é a percepção do clima organizacional da Sala de Cortes na empresa JBS Aves Unidade de Passo Fundo/RS?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar qual é a percepção do clima organizacional da empresa da Sala de Cortes na JBS Aves Unidade de Passo Fundo/RS

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Pesquisar referenciais teóricos já desenvolvidos sobre clima organizacional analisá-los e avaliar a sua aplicabilidade para o caso da Sala de Cortes na JBS Aves Unidade Industrial de Passo Fundo/RS;
- b) Identificar a percepção dos colaboradores da empresa, pelo recurso às variáveis usadas no estudo, do clima organizacional da Sala de Cortes na JBS Aves Unidade Industrial de Passo Fundo/RS;
- c) Identificar os fatores que influenciam, positiva ou negativamente, o clima organizacional da Sala de Cortes na JBS Aves Unidade Industrial de Passo Fundo/RS;
- d) Sugerir melhorias e estratégias, com base nos resultados obtidos na pesquisa, para, se necessário, reforçar o clima organizacional da Sala de Cortes na JBS Aves Unidade Industrial de Passo Fundo/RS.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica, serão apresentados conceitos, teorias, modelos e temas relevantes para o enquadramento e desenvolvimento deste trabalho e que tenham por ênfase o estudo e análise do clima organizacional.

De maneira geral, pode-se dizer que o clima organizacional de uma empresa envolve vários fatores como sejam: as funções administrativas, a atuação do setor de Recursos Humanos no que se refere à gestão de pessoas, satisfação, motivação e teorias motivacionais que podem influenciar, diretamente ou indiretamente, nos resultados finais logo a importância de se recorrer a vários autores e estudos que através das suas fundamentações teóricas apresentem diversas perspectivas e aproximações para o mesmo problema.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A moderna teoria geral da administração, que se estuda hoje, segundo Maximiano (2012, p.18) tem muitos conceitos que foram criados pelos primeiros administradores. Esses conceitos, ao longo dos séculos, evoluíram continuamente, influenciados pelas circunstâncias de cada momento histórico, mas apesar de os problemas de um momento serem semelhantes ao de outro, as soluções precisam ser diferentes, porque o contexto muda constantemente.

No século XVIII, as tendências que o mercantilismo havia iniciado foram impulsionadas pela Revolução Industrial, que foi produto de dois eventos: o surgimento das fabricas e a invenção das máquinas a vapor. A Revolução Industrial para Maximiano (2012, p.44) revolucionou também a produção e aplicação de conhecimentos administrativos. Na maior parte do tempo que a antecedeu, a história da administração foi predominantemente a história de países, cidades, governantes, exércitos e organizações religiosas. A partir do século XVIII, o desenvolvimento da administração foi influenciado pelo surgimento de uma nova personagem social: a empresa industrial. Somente nos últimos 200 anos, a partir da

Revolução Industrial, para Maximiano (2012, p.18) a grande empresa industrial passa a ser dominante no cenário das organizações e das ideias administrativas. Nos últimos 50 anos do século XX, a maior parte da atividade econômica é devida ao setor de serviços e não à indústria, criando assim a necessidade de novos conceitos de administração.

De acordo com Stoner (1999, p.4) durante a maior parte das nossas vidas somos membros de, pelo menos, uma organização seja ela esportiva, educacional, religiosa ou cívica, de lazer ou de trabalho, lucrativa ou não lucrativa, de caráter formal ou informal, mas independente da sua área de atuação ou do seu caráter é uma organização.

Segundo Maximiano (2004, p.27) as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos que se traduzem no fornecimento de produtos e serviços ou numa combinação de ambos. O principal recurso das organizações são as pessoas e, em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos materiais e outros intangíveis, para que por meio de processos a organização consiga transformar os recursos para produzir ou atingir os resultados pretendidos. Numa organização cada pessoa, assim como cada grupo realiza tarefas específicas que contribuem para a realização e obtenção dos objetivos determinados.

Para Stoner (1999, p.4) todas as organizações têm de ter líderes ou administradores com a responsabilidade de ajudá-las a alcançar os seus objetivos, pois sem uma administração eficaz é provável que os objetivos não sejam atingidos e que a organização fracasse.

Administração é, para Stoner (1999, p.5), o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos. Este modelo desenvolvido nos finais do século XIX é ainda usado nos dias de hoje.

Neste modelo de administração, planejar, de acordo com Stoner (1999), significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, sendo os seus atos baseados ou suportados por algum método, pensamento lógico ou plano. Enquanto que organizar é considerado como o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização de modo a que eles possam alcançar, eficientemente, os objetivos a que esta se propôs. Por outro lado, liderar significa dirigir, influenciar e motivar os empregados ou colaboradores a realizar tarefas consideradas essenciais e controlar não é mais que a ação que o administrador toma para se certificar que os atos realizados pelos membros da organização a levam ou estão a levar, de fato, na direção correta para que sejam alcançados os objetivos pré-estabelecidos.

Criticar as organizações é um costume antigo, mas elas são, por diversos motivos, um elemento necessário à vida civilizada, pois são instituições sociais que refletem valores e necessidades culturalmente aceites, permitindo viver em sociedade, de modo civilizado e que sejam realizados objetivos enquanto sociedade, logo as organizações servem à sociedade. Da mesma forma, as organizações ao guardar e proteger o conhecimento acumulado pelos indivíduos ao longo do tempo estão a preservar o conhecimento adquirido e ao criarem empregos são uma importante fonte de carreiras profissionais (STONER, 1999).

Segundo Maximiano (2012, p.26)

Objetivos, decisões e recursos são as palavras-chave na definição de administração. Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. [...]

O processo de administrar (ou processo administrativo) é inerente a qualquer situação onde haja pessoas que utilizam recursos para atingir algum tipo de objetivo. A finalidade última do processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos.

Crítérios importantes para determinar o desempenho das organizações são, segundo Peter Drucker referenciado por Stoner (1999, p.5), a avaliação do trabalho dos administradores ou desempenho gerencial e do trabalho feito pelas organizações ou desempenho organizacional. A avaliação é feita com base nos conceitos de eficiência e de eficácia, sendo eficiência como fazer certo as coisas e eficácia como fazer a coisa certa. Assim, os administradores que conseguem minimizar o custo dos recursos necessários para que se alcancem os objetivos estão agindo com eficiência enquanto que eficácia implica escolher os objetivos certos. Para Drucker a eficácia é a chave para o sucesso de uma organização.

Segundo Maximiano (2004, p.31) as organizações podem ser extremamente ineficazes ou ineficientes, ou as duas coisas ao mesmo tempo, e assim criar problemas em vez de resolver, tudo dependendo da forma como as organizações são administradas. Em resumo, o papel da administração é assegurar a eficiência e eficácia das organizações.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A Revolução Industrial, conforme afirma Maximiano (2012, p.22), provocou uma mudança de grande magnitude, em tempo relativamente curto, que moldou inúmeras características da sociedade atual. Formas de produção e consumo, urbanização, divisão das

peças em classes, profissões e muitos outros aspectos da sociedade fazem parte do paradigma ou padrão criado pela Revolução Industrial.

O processo de globalização vem gerando grandes transformações nos sistemas econômicos e sociais, as organizações passam a buscar cada vez mais flexibilidade nas suas operações a fim de se tornarem atrativas, com baixo custo operacional e gerenciando riscos próprios e do mercado. Precisam inovar na sua estrutura organizacional, em seus modelos de gestão, pois o diferencial competitivo está na capacidade interna de cada empresa e no desempenho de seus colaboradores (PIMENTA, 2011, p.2).

Conforme afirma Ashley (2008, p.8 *apud* Pimenta, 2011, p.3) uma questão competitiva que merece igualmente destaque é a preocupação com a responsabilidade social que se tornou num diferencial fundamental para tornar as organizações mais produtivas e garantir o respeito do público e, enfim, sua própria viabilidade. Para as empresas que seguem as orientações estratégicas, a responsabilidade social é uma forma de atrair e reter funcionários, de promover uma boa imagem no mercado, e esta é uma responsabilidade da gestão de recursos humanos.

Este princípio é partilhado por Vergara ao afirmar ser a gestão de pessoas um tema de extrema importância, já que elas passam a maior parte da sua vida no interior das empresas, e que apesar de por um lado as organizações poderem ser e ter tudo, nada serão se não houver capital humano, isto é, pessoas que definam a visão, a missão, as estruturas e estratégias, que estabeleçam objetivos e metas, implementem e administrem todos os procedimentos dentro da organização. Vergara afirma em jeito de conclusão que: “as empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais” (2003, p. 09).

Para Maximiano (2012, p.212) nas organizações que adotam a perspectiva comportamental, o importante é o sistema social. Os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrantes de grupos. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico, formado pelas máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos. No centro do processo administrativo está o ser humano e não o sistema técnico, pois quando se aplica a visão comportamental: “o ser humano é a medida de tudo”.

Conforme referencia Vroom (1997, p.4), a gestão de recursos humanos parece estar repleta de boas intenções superando seus medos ou evitando a sindicalização. E os resultados dos anos 1970 sugerem que talvez não estejamos dando conta do recado. Nos Estados Unidos,

a gestão ineficaz da força de trabalho está prejudicando o país e seu padrão de vida. Está tornando os americanos poucos competitivos em relação aos japoneses e a outros asiáticos, alemães, suíços e muitos outros.

De acordo com Stoner (1999, p.276) a mudança é a única constante na força de trabalho nos Estados Unidos. Os administradores eficazes são promovidos ou saem para ocupar cargos melhores em outras organizações, enquanto que os administradores ineficazes são rebaixados ou até mesmo dispensados. No entanto, e para, além disso, de tempos a tempos, a organização pode precisar de mais ou menos empregados e administradores pelo que o processo nunca para sendo um processo permanentemente dinâmico que procura manter a organização suprida com as pessoas certas, nas posições certas, na hora certa.

Fisher (2001, p. 21, *apud* Pimenta, 2011, p.4) afirma que: “O modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”. Na sequência, destaca Pimenta (2011, p.3), que as empresas buscam condições de enfrentar as constantes mudanças realizando ajustes nas estruturas internas, em seus sistemas de gestão, na formação de equipes fortes, sinérgicas e focadas em resultados. As atividades seguem o alinhamento estratégico da empresa, visando desenvolver e sustentar uma posição vantajosa no mercado. Trata-se, na verdade, de um processo contínuo, onde métricas direcionam e norteiam as ações a serem desenvolvidas.

A posição anterior é reforçada por Dutra (2001, p.7 *apud* Pimenta, 2011, p.3) ao salientar que os modelos de gestão de pessoas se fazem presentes nas relações entre organizações e pessoas e afirma:

Temos percebido que a forma de gerir pessoas vem causando, ao longo dos últimos anos, um desconforto crescente nos indivíduos, nos gestores, nos dirigentes e nos profissionais de Recursos Humanos. Tal desconforto reflete o descompasso existente entre as práticas de gestão e as necessidades da empresa moderna e das pessoas. Eliminar esse descompasso exige a introdução de conceitos novos para ajudar a compreender e a implementar práticas renovadas no âmbito da gestão de pessoas. A empresa competitiva precisa, mais do que nunca, compreender o elemento humano e desenvolver a educação corporativa, o que trará implicações mais concretas para a organização.

Aquino (1979 *apud* Pimenta, 2011, p.5) realça que a administração dos recursos humanos não pode ficar restrita a uma pessoa ou a um grupo de pessoas ou a um departamento. É uma atividade que deve ser distribuída a toda a organização e cuja responsabilidade e envolvimento vão do diretor-presidente ao supervisor, formando assim um verdadeiro sistema de pessoal. Esta posição é reforçada por Bitencourt (2010, p. 82), ao

afirmar que a gestão de pessoas é uma responsabilidade distribuída em toda a estrutura da organização e por isso é fundamental que os gestores saibam a filosofia e cultura da empresa, para que possam gerir as pessoas da melhor maneira possível, buscando sempre incentivar e consequentemente estimular as capacidades e habilidades dos funcionários ou colaboradores.

O diferencial competitivo das empresas está em seus recursos humanos ou em seu capital intelectual¹. Segundo Davenport e Pruzak (1998, *apud* Pimenta, 2011, p.6):

[...] ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento é compartilhado com o doador, ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor.

Esta mesma visão é expressa por Vroom (1997, p. 16 *apud* Pimenta, 2011, p.6) ao considerar os recursos humanos como diferencial competitivo entre as organizações quando afirma que: “Um grupo de funcionários leais e produtivos é a arma competitiva mais eficaz de uma empresa.”.

Segundo Maximiano (2004, p.31) a gestão de pessoas tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita e isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até mesmo para além do momento em que a pessoa se desliga. A gestão de pessoas tem como componentes várias funções como sejam: planejamento de mão de obra, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração ou compensação, higiene, saúde e segurança, administração de pessoal e funções pós-emprego.

2.2.1 Recrutamento e Seleção

O propósito do recrutamento é, segundo Stoner (1999, p.278), conseguir um grupo de candidatos suficientemente grande para que a organização possa selecionar o número de empregados qualificados de que necessita. Neste sentido e de acordo com o grau de especialização requerido o recrutamento pode ser classificado em geral e especializado.

O recrutamento geral é considerado por Stoner (1999, p.278) como o mais apropriado para os funcionários de execução ou operativos e ocorre quando a organização necessita de um grupo de trabalhadores de um determinado tipo, enquanto que o recrutamento especializado é utilizado, sobretudo, para os executivos do mais alto nível ou para os

especialistas e ocorre quando a organização procura e deseja um tipo particular de pessoa com um determinado perfil e qualificações.

Para Robbins (2005, p.398) o objetivo de uma seleção eficaz é adequar as características individuais das pessoas, como a capacidade e a experiência, aos requisitos do trabalho, mas quando a administração não tem êxito na adequação entre as características e os requisitos, observa-se uma diminuição dos índices de desempenho e satisfação do funcionário.

Segundo Stoner (1999, p.279) o recrutamento ocorre dentro do mercado de mão-de-obra, isto é, dentro de um determinado conjunto de pessoas que possuem as habilidades e habilitações necessárias ao preenchimento dos cargos vagos e que se encontram disponíveis ou se mostrem interessadas neles. No entanto, antes de se iniciar o processo de recrutamento e seleção é fundamental que a organização tenha ideias claras sobre as atividades e responsabilidades dos novos funcionários o que é conseguido através da descrição do cargo, para o nível gerencial, ou descrição do trabalho a nível operacional. Esta descrição permite então identificar o grau de formação, a experiência e quais as habilidades necessárias para que um indivíduo desempenhe eficazmente o cargo.

Gramigna (2006 *apud* Pimenta, 2011, p.6) afirma que a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas tem sido um dos maiores indicadores de desempenho das organizações. No entanto, e apesar das empresas considerarem e afirmarem que em seus quadros há um grande número de talentos demonstram muitas dificuldades para identificar os identificar o que significa dizer que a falta de investimento nos funcionários ao longo dos anos, está se apresentando como uma questão difícil de ser resgatada neste momento. Tal fato leva as empresas a contratarem, pagando altos salários, profissionais com qualificações e provas dadas no mercado, e que também estão sendo disputados por outras empresas.

Por outro lado Matos e Portela (2001 *apud* Pimenta, 2011, p.6) ao considerar a simbiose entre o papel do indivíduo e da organização afirmam que os talentos de uma empresa se potencializam quando o meio oferece condições necessárias para isso e que para que mudanças sejam feitas não basta apenas olhar para o funcionário, identificar o seu talento e motivá-lo no sentido de aperfeiçoá-lo, mas é também necessário que a empresa o faça, pois ao propiciar o ambiente adequado, a empresa está a alavancar a produtividade de cada talento.

Outra questão é identificada por Faissal et al (2005, p. 25 *apud* Pimenta, 2011, p.6) no que se refere ao fato de as empresas procuram pessoas competentes, mas nem sempre darem espaço para elas aplicarem e desenvolverem as suas competências. E complementam, afirmando

que as pessoas competentes constroem o capital intelectual de uma organização e garantem o seu sucesso desde que encontrem o ambiente propício.

2.2.2 Ambientação ou Socialização

A ambientação de um novo funcionário da organização é, de acordo com Stoner (1999), realizada pelo processo de socialização ou orientação no qual ele recebe toda a informação que necessita para trabalhar confortavelmente e com eficiência. Neste processo são transmitidos, basicamente, três tipos de informação: a informação geral que contempla as rotinas diárias de trabalho; outra contemplando a apresentação da empresa incluindo a sua história, propósitos, produtos e serviços e a explicação da importância, para a empresa, do trabalho desenvolvido pelos funcionários e uma terceira composta pelas políticas da empresa, regras de trabalho e benefícios dos empregados.

2.2.3 Capacitação

A capacitação inclui para Stoner (1999, p.286), as áreas de treinamento e desenvolvimento, sendo que enquanto os programas de treinamento são destinados a manter e melhorar o desempenho dos colaboradores da empresa no trabalho atual, os de desenvolvimento buscam desenvolver habilidades para trabalhos futuros.

Para Robbins (2005, p.400) os funcionários não permanecem competentes para sempre, pois as suas habilidades se deterioram e podem mesmo vir a tornarem-se obsoletas, o que leva as organizações a realizar investimentos elevados em ações de treinamento.

As necessidades de treinamento são evidentes quer se trate de novos funcionários ou de outros recém-promovidos. Segundo Stoner (1999, p.286) as necessidades de treinamento são identificadas pelos gerentes através da avaliação de desempenho, da análise de requisitos do trabalho, da análise organizacional e da pesquisa de recursos humanos.

Os métodos de treinamento aplicáveis são, de acordo com Stoner (1999, p.286), os de treinamento no trabalho e fora do trabalho. No primeiro está incluída a rotação de trabalho, onde o funcionário é levado a trabalhar, por certo período de tempo, numa série variada de funções, desenvolvendo assim uma variedade de habilidades considerável. Para o caso do

treinamento fora do trabalho ele ocorre, como o nome indica fora do local de trabalho, mas em local onde sejam recriadas as condições de trabalho existentes para que se possa simular, devidamente, o local de trabalho. Ao treinamento fora do trabalho estão igualmente associados seminários, palestras e filmes.

Os métodos de treinamento no trabalho, segundo Stoner (1999, p.286) são preferidos nos programas de desenvolvimento gerencial devido à possibilidade de serem ajustados e configurados para cada indivíduo, de serem relacionados com e ao trabalho e por serem mais convenientemente localizados do que os de treinamento fora do trabalho.

Os programas de desenvolvimento são aplicáveis, sobretudo segundo Stoner (1999, p.286) aos gerentes pelo que tomam o nome de programas de desenvolvimento gerencial. Eles são projetados para aumentar a eficácia dos gerentes nos seus cargos atuais e em simultâneo prepará-los para maiores responsabilidades no futuro.

2.2.4 Remuneração e recompensa

A remuneração é entendida como um dos principais fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores. Segundo França (2007, p.66) “a gestão da remuneração constitui-se, assim, numa das tarefas mais importantes e complexas da gestão de pessoas.”.

Para Stoner (1999, p.289) um dos principais aspectos da administração dos recursos humanos tem a ver com a movimentação do pessoal dentro da organização realizada através de promoções, transferências, rebaixamento e desligamento. Estando as decisões sobre quem promover e quem despedir entre as mais difíceis e importantes a serem tomadas.

As promoções são o modo mais significativo, conforme afirma Stoner (1999, p.289) de reconhecer o bom desempenho de um funcionário sendo essa possibilidade de avanço um grande estímulo para ele, mas, no entanto, é extremamente importante que as promoções sejam justas e isentas de qualquer favoritismo e exclusivamente baseadas no mérito.

As transferências, no entanto, atendem, segundo Stoner (1999, p.290) a propósitos mais variados desde serem usadas para dar aos funcionários um maior e mais variado leque de experiências de trabalho, contribuindo dessa forma para o seu desenvolvimento pessoal, abrindo-lhes rotas para futuras promoções e ao mesmo tempos mantendo-os interessados e motivados no trabalho.

As punições por outro lado são aplicadas, conforme afirma Stoner (1999, p.290), quando um funcionário viola a política da empresa ou fica bem abaixo das expectativas de

trabalho e administração tem de agir rápido para resolver a situação. Entre elas se situa o rebaixamento e a transferência e quando nenhuma delas for exequível a melhor solução é o desligamento, por mais penoso e difícil que este seja, do que manter alguém com um fraco desempenho no trabalho.

Outro método, segundo Moreno (2014, p.222), que influi diretamente na postura e motivação dos funcionários é “a definição de plano de carreira, de acordo com a expectativa que a empresa e seus funcionários mantêm diante do mercado, é um vantajoso ganho nas modernas organizações” e afirma ainda que quando o plano de carreira está aliado a diferentes modalidades de remuneração e a pacotes de benefícios ele deve ser olhado como uma forma de investimento realizado para a retenção dos melhores funcionários.

Moreno (2014, p.223-224) mostra também a importância da implementação de um plano de cargos e salários e diz que “a temática de cargos e salários torna-se cada vez mais comum entre as organizações e seus colaboradores”, e afirma que para ter uma equipe engajada e alinhada às exigências do mercado o plano de cargos e salários deve ser implementado com os objetivos de estabelecer padrões salariais em todos os níveis da organização, reconhecer e premiar funcionários que agregam valor ao trabalho final por meio do seu desempenho, atrair e reter profissionais cujo desempenho contribua para os resultados da empresa, monitorar constantemente os impactos da folha de pagamento, adotando parâmetros de controle e redução salarial e ainda desenvolver mecanismos que garantam a competitividade dos salários, em relação ao mercado.

Acredita-se nas palavras de Moreno (2014, p. 230) que um plano de cargos e salários é muito importante para definição de parâmetros de remuneração justos dentro da empresa, trazendo assim benefícios para todos, pois com ele conseguir-se-á “Maximizar o desempenho da empresa e do colaborador, alinhando objetivos comuns entre eles, e garantir o equilíbrio salarial interno e o externo são perspectivas geradas no decorrer das fases de implementação do plano de cargos e salários”.

2.2.5 Avaliação de desempenho

Para Stoner (1999, p.288) a avaliação de desempenho é uma das tarefas mais importantes referenciadas ao administrador ou gerente, admitindo a maioria deles não só a sua importância, mas igualmente as dificuldades que esta lhes causa, pois nem sempre é fácil

julgar de forma isenta e acurada o desempenho de um subordinado e, sobretudo ainda mais difícil é comunicar de forma construtiva e indolor esse julgamento a ele.

Segundo Limongi-França (2007, p.117) “a avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho”. Assim, quando a avaliação é feita positivamente traz muitos benefícios a todos. A grande vantagem de ter uma política de avaliação de desempenho, é permitir que o próprio desempenho melhore, ou seja, “Essa é a principal razão da avaliação: o retorno sobre a qualidade melhora o desempenho” (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p.117).

De acordo com Stoner (1999, p.288) a avaliação de desempenho pode ser formal ou informal. É definida como formal a que se processa de forma contínua fornecendo aos funcionários informações de como estão realizando o seu trabalho, sendo realizada cotidianamente. É considerada como informal a realizada de forma sistemática, no final de certo período de tempo, permitindo aos funcionários saberem formalmente que o seu desempenho atual está a ser avaliado, e auxiliando os gerentes na identificação dos funcionários que, por mérito, merecem receber aumentos salariais, os que necessitam de mais treinamento e aqueles que são potenciais candidatos a uma promoção.

Para Limongi-França,

A avaliação de desempenho fornece à Administração de Recursos Humanos informações importantes, sobre as quais serão tomadas decisões administrativas, tais como nível de salário e bonificação, promoções e demissões, necessidades de treinamento, planejamento de carreira. Toda avaliação de desempenho possui seu retorno, que consiste na divulgação das informações para o funcionário. Os resultados da avaliação de desempenho certamente têm papel determinante na motivação dos funcionários. O objetivo da avaliação de desempenho é também proporcionar o crescimento e desenvolvimento da pessoa que fica sabendo como está se saindo no trabalho (2007, p. 117).

Pode perceber-se através desta afirmação que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que trás muitas possibilidades à administração, sendo fundamental na tomada de decisões além de trazer benefícios à própria pessoa avaliada.

Segundo Becker et al. (2001, p. 17 *apud* Pimenta, 2011, p.7) aborda a questão da gestão estratégica de pessoas: “A ideia era que a melhoria do desempenho individual dos empregados se refletiria automaticamente no desempenho da organização.”

2.3 CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Serão descritos e analisados seguidamente dois importantes conceitos organizacionais: a cultura e o comportamento.

2.3.1 Cultura organizacional

Segundo Robbins (2005, p.374) a ideia de enxergar as organizações como culturas, nas quais existe um sistema compartilhado por todos os membros, é um fenômeno recente, pois até meados dos anos 80 as organizações eram vistas somente como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas. No entanto, as organizações são mais do que isso, pois têm personalidade própria assim como as pessoas. Acrescenta ainda Robbins que as organizações podem ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras.

Para Robbins (2005, p.381) a cultura organizacional não surge do nada e uma vez estabelecida, ela raramente se desfaz. Afirma ainda Robbins (2005, p.375) que a cultura organizacional refere-se a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características chave que a organização valoriza.

Segundo Lacombe (2005, p.231) “A cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos”.

No que refere à cultura organizacional Marras (2000) afirma que uma empresa fixa sua forma de ser, mas é através da cultura que ela orienta e controla o comportamento dos que dela fazem parte.

No entanto, Bernandes e Marcondes (2003, *apud* Dias, 2011) preconizam que:

Antes de se falar em cultura organizacional, deve-se entender que à palavra cultura, existem dois sentidos distintos: um primeiro no nível do indivíduo onde se qualifica o saber, a instrução, o desenvolvimento intelectual e um segundo sentido de ordem antropológica. Ele envolve o nível social, o conjunto de crenças, dos comportamentos, dos valores espirituais e materiais compartilhados e a soma dos dois aspectos, desnudam um sentido amplo de uma sociedade ou organização, refletindo seu clima ou ambiente organizacional.

Por seu lado Robbins (2005, p.376) afirma que a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas. Trata-se de um conceito descritivo. Isso é importante porque diferencia esse conceito daquele da satisfação com o trabalho, pois por sua vez, a satisfação com o trabalho procura medir a resposta afetiva ao ambiente de trabalho. Ela se refere à maneira como os funcionários se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensa e a outros aspectos.

Embora os dois conceitos tenham, sem dúvida, certos pontos de intersecção, tenha sempre em mente que o conceito de cultura organizacional é descritivo enquanto o de satisfação com o trabalho é voltado para a avaliação.

No entanto, para Robbins apesar do reconhecimento que a cultura organizacional possui propriedades comuns não significa que não possa haver subculturas dentro da organização.

Para Robbins (2005, p.375) as sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização são:

- 1) *Inovação e assunção de riscos.* O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos.
- 2) *Atenção aos detalhes.* O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- 3) *Orientação para os resultados.* O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.
- 4) *Orientação para as pessoas.* O grau em que as decisões dos levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
- 5) *Orientação para a equipe.* O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
- 6) *Agressividade.* O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
- 7) *Estabilidade.* O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

Para Robbins (2005, p.378) o papel da cultura na influência do comportamento dos funcionários parece ganhar uma importância cada vez maior no atual ambiente de trabalho. À medida que as organizações expandiram a amplitude de controle, “achataram” a estrutura, introduziram o trabalho em equipe, reduziram a formalização e deram mais autonomia aos funcionários, os valores compartilhados, decorrentes de uma cultura organizacional forte, asseguraram que todas as pessoas caminham na mesma direção. Assim conforme afirma Robbins tem sido prática comum diferencial culturas fracas de fortes, pois as últimas têm um impacto maior sobre o comportamento dos funcionários e estão diretamente relacionadas com

a rotatividade da mão-de obra. Uma cultura forte apresenta como resultado específico um índice de rotatividade da força de trabalho mais baixo.

Segundo Lacombe (2005, p.231) a cultura atua em três níveis. O primeiro nível está relacionado com os artefatos visíveis, aquilo que fisicamente se vê como seja o modo como as pessoas da empresa se veste e fala, na tolerância aos ruídos, na distribuição do mobiliário da empresa, no estilo de comunicação, no tratamento formal ou informal entre colegas e superiores. O segundo corresponde aos valores visíveis e conscientes relativos à estrutura da organização, às políticas praticadas, ao potencial de inovação, às manifestações de autoridade, à identificação das prioridades da função, a forma como os problemas e conflitos são solucionados, à estrutura hierárquica e o nível de lealdade. O terceiro nível é o mais profundo da cultura, e refere-se ao que se manifesta de maneira automática e inconsciente referindo-se às concepções da natureza humana, às relações afetivas, às percepções e atitudes das pessoas. É neste estágio que a mudança da cultura é mais difícil e demorada, pois correspondem aos aspectos invisíveis e intrínsecos das pessoas, enquanto que nos dois primeiros níveis a mudança é possível com menor dificuldade já que se trata de aspectos físicos e conscientes.

2.3.2 Comportamento organizacional

O comportamento é definido como o conjunto de reações de um sistema dinâmico, em fase às interações e renovação propiciadas pelo meio onde está envolvido. O comportamento das pessoas está relacionado às suas necessidades e expectativas, ao conseguir ou não alcançar os seus objetivos, à interferência do ambiente em função de suas crenças e valores e às reações da pessoa a estes aspectos (FULGÊNCIO, 2007, p.137).

O estudo do comportamento organizacional, conforme afirma Robbins (2005, p.8), é uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de diversas disciplinas comportamentais tais como a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e a ciência política. É de notar, que a psicologia tem contribuído para o nível micro ou individual de análise e as demais para a compreensão dos conceitos macros como processos grupais e as organizações.

Quando o espaço em que se está inserido é o de uma empresa ou organização estamos então a falar de comportamento organizacional o qual segundo Robbins (2005, p.6) não é mais que o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos, e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse

conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional, ou por outras palavras, o comportamento organizacional se preocupa com o que as pessoas fazem nas empresas, e como o desempenho destas é afetado pelo comportamento dos indivíduos.

Segundo afirma Robbins (2005, p.10) existem poucos princípios, se é que existem alguns, simples e universais que explicam o comportamento organizacional, pois para além dos seres humanos serem complexos, eles também são todos diferentes o que limita a possibilidade de realizar generalizações simples e precisas. Para, além disso, temos que, geralmente, duas pessoas reagem de maneira diferente a uma mesma situação e, ao mesmo tempo, uma mesma pessoa muda de comportamento perante situações diferentes. Estas constatações significam que os conceitos de comportamento organizacional precisam refletir condições situacionais ou contingenciais.

Para Robbins (2005, p. 7) existe uma concordância crescente de opiniões sobre os componentes ou tópicos que constituem a área de estudos do comportamento organizacional e que embora haja alguma controvérsia sobre a importância relativa de cada um dos tópicos do comportamento organizacional é consensual que ele inclui componentes básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudança, conflitos, planejamento e estresse no trabalho.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Maximiano (2012, p.221) as percepções e os sentimentos em relação à realidade objetiva da organização podem ser classificados em três grandes categorias: satisfação, insatisfação e indiferença. Sendo que todos os componentes da organização, desde a sua localização física até os objetivos, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivos, benefícios e integração com os colegas, tudo afeta a forma como as pessoas se sentem em relação à organização e, conseqüentemente, afetam as percepções e os sentimentos relativamente a ela. Ao produto dos sentimentos chama-se clima organizacional. Em essência, o clima organizacional não é do que a medida de como as pessoas se sente em relação à organização e aos seus administradores.

Champion (*apud* Luz, 2003, p.10), afirma que:

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Lacombe (2005, p.236), relata:

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

Segundo afirma Dias (2011, p.11) o clima de uma organização decorre de como é sua cultura. O clima organizacional, segundo Lacombe (2005) reflete as percepções das pessoas referente a qualidade do ambiente de trabalho e recebe, por isso, influência expressiva da cultura empresarial, o que é reforçado por Maximiano (2012, p.221) ao afirmar que o conceito de clima organizacional evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho e a empresa deve ser vista como sistema social, formado primariamente por pessoas, sentimentos, interesses e motivações.

De acordo com Dias (2011, p.5) o clima organizacional é muito importante para o sucesso de qualquer empreendimento e se acrescermos o fato que, os funcionários passam a maior parte do tempo nas empresas, cabe a elas – as empresas – o papel de se preocupar com o bem estar deles, buscando alternativas para um melhor desempenho pessoal e/ou profissional, garantindo melhor qualidade de vida no trabalho, evitando assim possíveis transtornos causados em suas saúdes como doenças físicas ou psicológicas.

Para Maximiano (2012, p.222) ao se avaliar o sistema social, observa-se que as pessoas nas organizações se comportam como pessoas e não como peças de máquinas ou seres estritamente profissionais, pois elas apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras para a convivência. Além disso, levam para dentro da empresa praticamente todos os seus interesses como pessoas e membros de famílias ou grupos externos, pelo que o seu comportamento como indivíduos e integrantes de grupos pode ajudar ou atrapalhar os objetivos da empresa, logo os administradores não devem negligenciar esse lado das organizações.

Considerando, como o faz Dias (2011, p.6), que o objetivo de qualquer negócio é o lucro, a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – dos colaboradores é um fator importante

uma vez que quando os funcionários têm suas necessidades satisfeitas, sejam elas familiares, de lazer, descanso, benefícios ou sociais, rendem melhor. A busca permanente de sucesso do negócio é representada pelo aumento da produtividade, diminuição de rotatividade, melhoria contínua dos processos e fundamentalmente, na satisfação dos funcionários que nela atuam.

Segundo França (2002 *apud* Dias, 2011, p.7), o conceito de QVT é amplo, comportando várias definições que vão, desde ausência de doenças, como exigência de recursos e estratégias no nível gerencial. Trata-se, portanto, de um conjunto de ações implementadas por uma empresa, no sentido de conseguir melhorias, inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.

Conforme Rodrigues (1994 *apud* França, 2002, *apud* Dias, 2011, p.8) o conceito de QVT não é um modismo, mas uma ação que veio para ficar, a exemplo de práticas administrativas de outra natureza como qualidade, responsabilidade social, gestão ambiental entre outras.

Segundo afirma De Masi (2003 *apud* Dias, 2011, p.9) o ato humano do trabalho é parte integrante da nossa vida; se esse trabalho for pobre, sem estímulo, o desempenho do colaborador irá cair em todos os aspectos; por outro lado, se a qualidade dessa atividade for boa, agradável do ponto de vista desafiador, o colaborador terá um desempenho melhor, trabalhará com confiança e respeito mútuo aumentando assim a produtividade, elevando suas oportunidades de êxitos psicológicos e a administração tenderá a reduzir mecanismo rígido de controle social.

Segundo Luz (2003, p. 32), o clima organizacional manifesta-se através de vários indicadores simples, que dão sinais quanto ao seu estado e permitem assim fazer uma avaliação deste. Os sinais mais visíveis e fáceis de identificar são os relativos a um clima organizacional ruim, e são os seguintes:

- a) Índice de rotatividade elevado: indica que a média de permanência de novos funcionários na empresa é baixa, caracterizando a falta de comprometimento com a mesma e dificuldade de satisfação pessoal.
- b) Alto índice de absenteísmo: este índice relaciona-se com as faltas e atrasos ao trabalho, demonstrando também a falta de comprometimento com a organização, impactando diretamente na produtividade.
- c) Pichações nos banheiros: demonstra manifestação de revolta por parte dos funcionários em relação às lideranças ou às políticas da empresa.
- d) Pouca participação nos programas de sugestões: indica também o não comprometimento com os resultados e crescimento da empresa.
- e) Resultados ruins nas avaliações de desempenho: esta medida informa o quanto o estado de ânimo dos colaboradores interfere no seu desempenho.

- f) Greves: forma de demonstrar principalmente aos gestores da organização a insatisfação com as decisões tomadas.
- g) Conflitos interpessoais e interdepartamentais: os conflitos entre as pessoas de um departamento ou entre departamentos, as ditas picuinhas, refletem um clima tenso ou desagradável.
- h) Desperdício de material: maneira de o trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho submetido, gerando prejuízos a organização.
- i) Queixas no serviço médico: a insatisfação pessoal gera as doenças ditas psicológicas, os distúrbios emocionais, motivados muitas vezes pela sobrecarga de trabalho e ingerência dos líderes.

É, pois necessário se não mesmo fundamental estar atento a estes sinais e à sua evolução para se garantir um monitoramento eficaz do clima organizacional, e evitar ou pelo menos reduzir o impacto das consequências resultantes de um clima organizacional não favorável ou até mesmo, pode assim dizer-se, descontrolado (LUZ, 2003, p.32).

2.4.1 Modelos de clima organizacional

Segundo relata Bispo (2006, p.260) no Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi difundida e aplicada com Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983), que realizou diversos trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos utilizando adaptações do modelo de Litwin & Stringer.

Os três principais modelos desenvolvidos especificamente para a pesquisa do clima organizacional, segundo relata Bispo (2006, p.260), e passíveis de ser aplicados genericamente em empresas resultam de trabalhos acadêmicos realizados por Luz em 2001, Rizzatti em 2002 e Pereira em 2003, são: Modelo de Litwin e Stringer, Modelo de Kolb e Modelo de Sbragia.

Outro modelo, que apesar de recente está a mostrar de grande relevância e impacto a nível mundial, irá ser igualmente considerado é o GPTW (*Great Place to Work Institute*).

Outros modelos, também importantes para estudos sobre o clima organizacional, existem conforme expressa Bispo (2006, p.261), no entanto, cada um destes com uma ênfase específica em alguma categoria ou algum assunto mais específico são eles: Modelo de Coda, Modelo de Kozlowski, Modelo de Levering e o Modelo de Rizzatti.

2.4.1.1 Modelo de Litwin e Stringer

O modelo de Litwin e Stringer (1968), segundo Bispo (2006, p.260) utiliza um questionário baseado nos seguintes nove fatores ou indicadores: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

Neste modelo o indicador estrutura, segundo relata Bispo, reflete o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho, nomeadamente o elevado número de regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações com que se deparam no desenvolver do seu trabalho. Por seu lado o indicador responsabilidade refere-se ao sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando no desempenho das suas funções, enquanto que o indicador desafio se refere ao sentimento de risco quando da tomada de decisões no desempenho das suas funções.

Ainda de acordo com Bispo (2006, p.260) outros indicadores como relacionamento refletem o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização e o de cooperação ilustra a percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados). O indicador de recompensa, por seu turno, exprime o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, enfatizando este os incentivos positivos em detrimento das punições, provocando assim um sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração na organização. Enquanto que o de identidade exprime o sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais. O indicador de padrões expressa o grau em que a organização enfatiza normas e processos e o de conflito o sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas.

2.4.1.2 Modelo de Kolb

O modelo de Kolb, de acordo com Bispo (2006, p.260), utiliza, por sua vez, uma escala de sete fatores/indicadores, alguns deles como a responsabilidade, os padrões e as recompensas, já usados no modelo de Litwin e Stringer, e outros quatro novos como o conformismo, a clareza organizacional, o calor e o apoio e a liderança.

Enquanto que os indicadores já usados no modelo anterior expressam os mesmos sentimentos os novos como conformismo, segundo Bispo (2006, p.260), expressa o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização e o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais se devem moldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazer. No entanto, por outro lado, a clareza organizacional demonstra o sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.

No que se refere ao indicador de calor e apoio ele expressa, segundo Bispo, o sentimento de valorização da amizade no seio da organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. É o sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho. Por último o indicador de liderança transmite a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados e quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida, o que demonstra que a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

2.4.1.3 Modelo de Sbragia

O terceiro modelo sobre clima organizacional, conforme relata Bispo (2006, p.261), é devido a Sbragia, (1983) que ao realizar um estudo empírico, em instituição de pesquisa de natureza governamental sobre o clima organizacional utilizou um modelo contendo vinte fatores/indicadores. Neste modelo além dos seguintes indicadores já pertencentes a outros dos modelos anteriormente aqui apresentados como sejam: conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores adicionais: estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle.

Enquanto que os indicadores já usados nos modelos anteriores expressam os mesmos sentimentos, segundo Bispo (2006, p.261), os novos como, estado de tensão descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por

emoções; a ênfase na participação descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões e o quanto suas ideias e sugestões são aceites; a proximidade da supervisão, por seu turno, descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas e o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho e o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa; consideração humana descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos e o quanto recebem de atenção em termos humanos; a autonomia presente descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões e o quanto não precisam ter suas decisões verificadas; o prestígio obtido, por seu lado, descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; a tolerância existente descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva; a clareza percebida descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito e o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso; a justiça predominante descreve o grau que predomina nos critérios de decisão, as habilidades e os desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais; as condições de progresso descrevem a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional e o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso; o apoio logístico proporcionado descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho e o quanto a organização facilita os trabalhos principais; o reconhecimento proporcionado descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros e o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos; por último a forma de controle descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

2.4.1.4 Modelo GPTW (*Great Place to Work Institute*)

Segundo o *Great Place to Work Institute* (GPTW) (2014) esta é uma empresa global de pesquisa, consultoria e treinamento, instalada em 53 países, que estimula as organizações a identificar, criar e manter excelentes ambientes de trabalho por meio do desenvolvimento de

culturas de alta confiança onde é dado ênfase ao modelo baseado nas evidências e percepções dos funcionários das organizações.

Segundo Lemos (2007) o (GPTW), é uma consultoria americana que se encontra instalada no Brasil desde 1997, desenvolveu um modelo que apresenta um conjunto de fatores que permite a comparação do grau de satisfação dos empregados tendo sido utilizado em diversas organizações empresariais. Este modelo foi desenvolvido por Levering (1984), que descreveu a intenção inicial em identificar a existência de correlação entre satisfação dos empregados e desempenho econômico-financeiro das organizações. Após coletar dados e realizar várias entrevistas a empregados em diversas empresas americanas, Levering constatou que um bom lugar para se trabalhar é aquele em que o empregado confia na organização, tem orgulho do que faz e gosta das pessoas com quem trabalha. O modelo proposto por Levering (1984) possui cinco variáveis: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

Este modelo no Brasil é, de acordo com Lemos (2007), aplicado às empresas que participam da pesquisa da Revista Exame no “Guia Exame – As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar”. A Revista Exame, em parceria com o *Great Place to Work Institute* apresenta um anuário denominado “Melhores Empresas para Trabalhar”, e estabelece um *ranking* das empresas pesquisadas.

Segundo o GPTW (2014) a metodologia deste modelo é baseada em duas perspectivas, a do funcionário e a da empresa, que se encontram ligadas através de um fator comum, a confiança, que é a base para criar um excelente ambiente de trabalho.

A perspectiva do funcionário é baseada na realização da pesquisa de ambiente de trabalho e na avaliação do nível de confiança dos funcionários com base em cinco dimensões: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

A perspectiva da empresa é baseada na realização da pesquisa através do preenchimento, pela empresa, de questionário de nove práticas culturais: Inspirar, Falar a Verdade, Escutar, Agradecer, Desenvolver, Cuidar, Contratar e Receber, Celebrar e Compartilhar.

A GPTW (2014) oferece de acordo com a sua metodologia para construção de um excelente lugar para trabalhar as três ferramentas seguintes: Pesquisa com os funcionários (*Trust Index*), Perfil demográfico e as Práticas Culturais (*Culture Audit*), e cujas ações e abrangência se encontram resumidas no quadro seguinte (Quadro 1).

Pesquisa com funcionários (Trust Index)	Perfil Demográfico	Práticas Culturais (Culture Audit)
<p>Mede o nível de satisfação dos colaboradores em relação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • à credibilidade, o respeito e a imparcialidade dos gestores; • ao orgulho que sentem com relação ao trabalho; • à presença do sentimento de camaradagem entre os funcionários. <p>Permite à empresa identificar oportunidades para melhorar o clima organizacional</p>	<p>Importante ferramenta para que se conheça o perfil dos funcionários que trabalham na sua empresa.</p> <p>Essas informações reunidas auxiliam a empresa a construir práticas alinhadas à sua cultura e capacidade</p>	<p>Ferramenta usada para reunir e refletir sobre todas as práticas realizadas na gestão de pessoas, organizadas de acordo com as nove práticas culturais consideradas como diferenciais para a construção de excelentes ambientes de trabalho: Contratar e receber; Inspirar; Agradecer; Escutar.; Falar; Desenvolver; Celebrar; Cuidar; Compartilhar.</p>

Quadro 1: Ferramentas utilizadas na metodologia da GPTW
 Fonte: Great Place To Work

2.4.2 Comparação entre os modelos de clima organizacional

A comparação entre os diversos modelos de clima organizacional apresentados encontra-se sintetizada de forma resumida no quadro seguinte (Quadro 2).

Indicadores	Modelos			
	Litwin e Stringer	Kolb	Sbragia	GPTW
Estrutura/Padrões	X	X	X	
Responsabilidade	X	X	X	X
Desafio	X	X	X	X
Recompensa	X	X	X	X
Relacionamento	X	X	X	X
Cooperação	X	X	X	X
Conflito	X		X	
Clareza		X	X	X
Liderança		X	X	X
Participação			X	X
Reconhecimento			X	X
Identidade			X	X
Imparcialidade			X	X
Progresso/Crescimento			X	X
Consideração humana			X	
Comunicação				X

Quadro 2: Resumo comparativo dos modelos de clima organizacional

Da análise deste quadro verifica-se que os modelos Sbragia e GPTW são mais abrangentes do que os modelos de Litwin e Stringer e de Kolb.

2.5 MOTIVAÇÃO

Motivo, motivação, mover, movimentar e motor são todas palavras modernas que têm a mesma origem e estão associadas à mesma ideia: a palavra latina *motivus*, que significa aquilo que movimenta que faz andar. O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração (MAXIMIANO, 2012).

Segundo Vergara (2009, p.42), motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa.

Para Robbins (2005, p.132) motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência do esforço de uma pessoa para que alcance uma determinada meta.

De acordo com Maximiano (2012, p.132) a palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades: direção, intensidade e permanência. Direção refere-se ao objetivo do comportamento motivado à direção para a qual a motivação leva o comportamento: a pessoa está motivada para fazer o quê? Intensidade refere-se à magnitude da motivação: quão motivada a pessoa está? A permanência está relacionada com a duração da motivação: durante quanto tempo a pessoa ficou motivada? Conforme afirma Maximiano (2012): “Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo”.

Conforme Vroom (1997, p.79), a motivação é baseada nas necessidades de crescimento. É um motor interno, e seus benefícios aparecem em um longo período de tempo. Já que a recompensa final da motivação é o crescimento pessoal, as pessoas não precisam receber recompensas incrementais.

No campo da administração, a expressão pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza dentro de uma organização. No entanto, as pessoas também se motivam para fazer coisas que vão à direção opostas a desejada pela empresa, como greve, sabotagens,

roubos de mercadorias. Por causa disso, o estudo da motivação para o trabalho desperta grande interesse entre os administradores e pesquisadores (MAXIMIANO, 2012).

Bergamini (1994, p. 21) menciona que:

Para os adeptos da Escola das Relações Humanas, os objetivos motivacionais a serem perseguidos em situação de trabalho orientam as pessoas para se sentirem úteis e importantes. Além disso, era necessário satisfazer ao desejo natural dos trabalhadores de se considerarem parte integrante do grupo social, sem que fosse esquecido o reconhecimento individual de cada um deles.

Segundo Robbins (1999, p.109), a motivação é como a vontade de empregar altos níveis de esforços em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade.

De acordo com Stoner (1999, p.322) as primeiras teorias eram parecidas entre si, já que tentavam construir um único modelo de motivação que se aplicasse a qualquer trabalhador em qualquer situação.

As visões contemporâneas da motivação concentram-se, segundo Stoner (1999, p.323) em certos fatores que podem afetar a motivação. Nessa ótica as teorias da motivação que explicam o desempenho das pessoas em situações de trabalho, dividem-se em: teorias de conteúdo, que enfatizam o “quê” da motivação, isto é, o conteúdo dos objetivos e aspirações do indivíduo; teorias do processo que enfatizam o “como” da motivação, ou seja, os processos de pensamento que se transformam em motivação; e finalmente um terceiro grupo, a teoria do reforço, que deixa de lado o objeto e o como da motivação para se concentrar nas formas pelas quais se aprende o comportamento.

2.5.1 Teorias do conteúdo da motivação

A década de 50 foi um período fértil para o desenvolvimento de conceitos de motivação, destacando-se algumas teorias que foram fundamentais para o desenvolvimento e discernimento do ser humano, como as seguintes: teorias das necessidades de Maslow; teoria de dois fatores (ou teoria da motivação-higiene) de Herzberg (ROBBINS, 1999, p.134). Outras teorias surgiram na época como relata Stoner (1999, p.326) sendo esse o caso da Teoria ERG, do psicólogo Cayton Alderfer, e a Teoria da Necessidade de Realização, de John Atkinson.

Segundo Stoner (1999, p.327) as teorias de conteúdo enfatizam a compreensão dos fatores internos que fazem com que os indivíduos ajam de certo modo, no entanto e apesar de parecer simples na prática a motivação torna-a muito mais complicada pelo que recebe as seguintes críticas: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo e mudam de acordo com o tempo; o modo como as necessidades são traduzidas em comportamentos também varia muito; mesmo que as necessidades fossem coerentes o comportamento não o é; o modo como as pessoas reagem à satisfação das necessidades ou à sua ausência de satisfação e por fim alguns dizem que esta teoria não se adapta bem a todos os lugares.

2.5.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow

De acordo com Maximiano (2012), a mais importante das explicações modernas sobre o conteúdo da motivação estabelece que as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas. Quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Uma vez que satisfeita a necessidade, extingue-se o motivo que movimenta o comportamento e a motivação cessa. Certas necessidades são instantâneas, como a necessidade de procurar abrigo numa situação de insegurança; outra tem ciclo de satisfação mais longo, e não atendidas de momento a momento.

O estudo da motivação requer também o conhecimento das necessidades humanas. A Teoria das Relações Humanas constatou que quando estas necessidades estão satisfeitas, o indivíduo procura atender suas necessidades mais complexas. A motivação se refere ao comportamento dentro da pessoa, que é causado por objetivos de satisfazer suas necessidades.

Conforme Bergamini (1997, p. 71):

Maslow [...] baseado – se nas suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas a respeito ao comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estamos principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim o equilíbrio interno perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidade, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento.

As necessidades primárias são as fisiológicas, que dizem respeito à sobrevivência das pessoas dentro ou fora da organização. Exemplo: fome, sede, sono e o sexo. Já às

necessidades secundárias são as afetivas-sociais e as de auto realização, cujas, constituem o topo da hierarquia.



Fig. 1- Hierarquia das Necessidades de Maslow
Fonte: Robbins, 2006, p. 133.

Conforme Robbins (2006, p.133), Abraham Maslow dividiu sua hierarquia em cinco categorias, que são elas: 1) Fisiológicas: inclui a fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo; 2) Segurança: inclui a segurança e proteção contra danos físicos e emocionais; 3) Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de permanecer em um grupo; 4) Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção e 5) Auto realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance de seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

2.5.1.2 Teoria dos Dois Fatores da Motivação (Teoria de Herzberg)

A teoria de Herzberg é dividida entre dois fatores que influenciavam diretamente no comportamento do indivíduo dentro da sociedade, sendo eles: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos são os que incluem: o salário do funcionário, a supervisão, os companheiros de trabalho e as políticas organizacionais da empresa. Os fatores de motivação incluem: a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e a natureza do trabalho em si.

De acordo com Spector (2006, p. 288-289), a teoria dos dois fatores (ou teoria da motivação-higiene) de Herzberg afirma que a motivação resulta da natureza do trabalho em

si, e não de recompensas externas ou das condições de trabalho. As necessidades humanas no trabalho estão divididas em duas categorias – as derivadas da natureza animal dos seres humanos, como as necessidades físicas, e as que são relacionadas a um nível mais elevado, habilidade única dos humanos para o crescimento psicológico.

2.5.1.3 Teoria ERG e Teoria da Necessidade de Realização

Na teoria ERG, Clayton Alderfer, basicamente concordava com Maslow, segundo o relato de Stoner (1999, p.326), no entanto ela apresentava dois pontos diferentes em relação à teoria das necessidades de Maslow. A primeira deve-se ao fato de Alderfer ter dividido as necessidades em apenas três categorias: as necessidades existenciais, as necessidades de relacionamento e as necessidades de crescimento. Cada uma destas categorias dá origem a uma das letras da sigla ERG, as quais em inglês querem dizer respectivamente, *existence* (E), *relatedness* (R) e *growth* (G). A segunda, e mais importante, refere-se ao fato de Alderfer enfatizar que quando as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo que já tenham sido satisfeitas.

Na teoria da necessidade de realização, John Atkinson, afirma que todos os adultos saudáveis têm um reservatório de energia útil, mas os meios pelos quais essa energia é liberada dependem: da força do motivo básico ou da necessidade básica envolvida; da expectativa do indivíduo de ter sucesso e do valor de incentivo do objetivo (STONER, 1999, p.326).

2.5.2 Teorias do processo da motivação

Segundo Stoner (1999, p.328) em vez de enfatizar o conteúdo das necessidades e seu poder de motivar comportamentos, as teorias de processo consideram as necessidades como apenas mais um elemento no processo através do qual as pessoas decidem como se comportar. Outros elementos desta teoria são: as capacidades do indivíduo, sua percepção de papel ou a compreensão de que comportamentos são necessários para alcançar um alto desempenho e suas expectativas com relação às consequências de certos comportamentos. As teorias de processo ajudam a explicar o que acontece dentro das cabeças dos empregados e de seus

colegas, e podem ajudar-nos a compreender e até mesmo a prever as reações das pessoas aos esforços de um administrador para liderar.

De acordo com Stoner (1999, p.328) as teorias de processo mais importantes são: a teoria da expectativa, a teoria da equidade e a teoria do estabelecimento de objetivos.

As maiores críticas recaem no fato de, conforme afirma Stoner (1999, p.331) elas só são úteis depois dos administradores conhecerem seus subordinados e suas personalidades individuais, e isto custa algum tempo e esforço. Além disso, os empregados podem demorar algum tempo a confiar num administrador e a revelar que tipo de recompensas tem maior valência para eles.

2.5.2.1 Teoria da Expectativa

De acordo com Stoner (1999, p.328) a teoria da expectativa tenta superar as críticas direcionadas a certos pressupostos de outras teorias. Em vez disso a abordagem da expectativa tenta levar em conta as diferenças entre indivíduos e situações. O modelo da teoria da expectativa tem, segundo afirma três componentes principais: Expectativa de resultado do desempenho, Valência e Expectativa de esforço-desempenho.

2.5.2.2 Teoria da Equidade

A teoria da equidade, segundo Stoner (1999, p.330), baseia-se na tese de que um importante fator para a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho é a avaliação que o indivíduo faz sobre a equidade ou a justiça da recompensa recebida. Equidade pode ser definida como uma relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho e as recompensas que recebe comparada com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes.

A teoria da equidade diz que a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas dependem da avaliação subjetiva que fazem da relação entre seu quociente esforço/recompensa e o quociente esforço/recompensa de outros em situações semelhantes. Na sequência desta afirmação Stoner (1999, p.331) relata que a maioria da discussão e das pesquisas sobre a teoria da equidade concentra-se no dinheiro como a recompensa mais

significativa no local de trabalho. As pessoas comparam o que recebem por seus esforços com o que outros, em situação semelhante, recebem pelos deles. Quando sentem que existe uma falta de equidade desenvolve-se um estado de tensão, que elas tentam resolver ajustando seu comportamento de acordo. Os indivíduos são diferentes, de modo que suas maneiras de reduzir a iniquidade também diferem.

2.5.2.3 Teoria do Estabelecimento de Objetivos

A teoria do estabelecimento de objetivos, segundo Stoner (1999, p.331) é uma teoria cognitiva da motivação do trabalho, isto é, ela diz que os trabalhadores são criaturas pensantes que lutam em direção a objetivos. Esta teoria concentra-se no processo de estabelecer os próprios objetivos. Quando são específicos e desafiadores, os objetivos funcionam de modo mais eficaz como fatores motivantes do desempenho individual e grupal.

2.5.3 Teoria do reforço

A teoria do reforço, conforme afirma Stoner (1999, p.333) deixa de lado toda a questão da motivação interna e procura ver como as consequências de comportamentos anteriores afetam as ações futuras num processo de aprendizado cíclico, ilustrado a seguir.

Estímulo → Resposta → Consequências → Resposta Futura

ou seja, o comportamento voluntário do indivíduo (resposta) a uma situação ou evento (estímulo) é a causa de consequências específicas. Se essas consequências forem positivas, o indivíduo tenderá, no futuro, a dar respostas semelhantes em situações semelhantes; se as consequências forem desagradáveis, o indivíduo tenderá a mudar seu comportamento com o objetivo de evitá-las.

A modificação de comportamento usa a teoria do reforço para mudar o comportamento humano, sendo os métodos para a sua modificação para Stoner (1999, p.333) o reforço positivo onde os comportamentos desejados são encorajados ou reforçados, por consequências positivas, como um aumento ou elogios enquanto que no aprendizado da

abstenção os empregados mudam seu comportamento para evitar consequências desagradáveis, como críticas ou má avaliação.

As maiores críticas recaem, como explica Stoner (1999, p.333) sobre o fato de esta teoria parecer simples demais em que o dinheiro substituído por consequências positivas ou negativas, logo a tornando em tudo similar ao modelo tradicional, no entanto, ela reconhece a variedade de consequências que podem reforçar o comportamento e vai muito para além do modelo tradicional ao reconhecer os modos como os indivíduos interagem com o seu ambiente. Mas, para muitas pessoas a ideia de "modificação de comportamento" é perturbadora, já que implica que os comportamentos individuais podem ser previstos a partir das experiências passadas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos, que permitem em um contexto compreender os métodos para responder aos problemas de pesquisa. Este estudo caracteriza uma busca mais aprofundada do conhecimento sobre os assuntos propostos, pois abordará questões importantes para esse trabalho.

Segundo Diehl e Tatim (2004) “os procedimentos metodológicos envolvem os métodos de pesquisa, ou seja, o conjunto de processos intelectuais e operacionais pelos quais se torna possível, conhecer uma realidade específica, produzir um dado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos”.

Nesse sentido, apresenta-se a seguir o delineamento a ser seguido no processo de pesquisa, buscando atender aos objetivos e responder ao problema, sendo igualmente destacadas as características do ambiente de pesquisa e do plano de coleta e análise de dados, bem como os termos e variáveis do estudo que terão por base uma população intencional.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo de caso tem como objetivo identificar os fatores que influenciam o clima organizacional de um frigorífico da cidade de Passo Fundo, em especial da Sala de Cortes na empresa JBS Aves Unidade Industrial de Passo Fundo/RS.

Seguindo a orientação de Diehl e Tatim (2004), o delineamento da pesquisa deve considerar a abordagem do problema, o objetivo geral, o propósito e o procedimento técnico.

A abordagem escolhida para o incremento deste projeto foi à abordagem quantitativa. Essa abordagem caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples às mais complexas, com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e interpretação e

possibilitando uma margem de segurança maior quanto às interferências (DIEHL; TATIM, 2004, p. 51).

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 52-53) entre os tipos de estudos quantitativos estão os estudos de correlação de variáveis, os quais, por meio de técnicas estatísticas de correlação, procuram especificar seu grau de relação e o modo como estão operando, podendo também indicar possíveis fatores causais e serem testados em estudos experimentais; os estudos comparativos causais, em que o pesquisador parte dos efeitos observados para procurar descobrir seus antecedentes; e os estudos experimentais, que proporcionam meios para testar hipóteses, sendo esses meios que determinam a relação causa – efeito entre as variáveis.

Essa pesquisa é também do tipo estudo de caso. O estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de pouco objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados. Atualmente adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento, o estudo de caso pode ser visto como técnica psicoterápica, como método didático ou como método de pesquisa (DIEHL; TATIM, 2004, p. 61).

Ainda segundo Diehl e Tatim (2004, p. 61) o estudo de caso apresenta uma série de vantagens, o que faz com que se torne o delineamento mais adequado em várias situações. Suas principais vantagens são: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa. Amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada (DIEHL; TATIM, 2004, p.64).

Conforme Diehl e Tatim (2004, p. 64), para se fazer um plano de amostragem devem estar bem definidos os objetivos da pesquisa e a população a ser amostrada, bem como os parâmetros a serem estimados para serem atingidos os objetivos da pesquisa. Neste plano devem constar a definição da unidade de amostragem, a forma de seleção dos elementos da população e o tamanho da amostra.

A população que participou da presente pesquisa é constituída pelos funcionários da Sala de Cortes na empresa JBS Aves Unidade Industrial de Passo Fundo/RS e que somam o total de 45 funcionários.

O motivo ou motivos que levaram a selecionar a Sala de Cortes da JBS Aves Unidade Industrial de Passo Fundo/RS como universo da pesquisa e, conseqüentemente, de onde foram extraídos, aleatoriamente, os respondentes que formaram a amostra, é por ser este o meu local de trabalho. O objetivo principal de realizar este trabalho de pesquisa é de que se identifiquem situações, se entenda o clima organizacional atual e assim se encontrem alternativas ou soluções para situações presentes ou mesmo futuras que possam de alguma forma, interferir ou condicionar o clima organizacional do setor.

3.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Existem diversos instrumentos de coletas de dados que podem ser empregados a fim de se obter informações. As técnicas de coletas de dados devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa, porém deve-se ter em mente que todas possuem qualidades e limitações, uma vez que são meios cuja eficácia depende de sua adequada utilização (DIEHL; TATIM, 2004, p. 65).

A técnica utilizada para a coleta de dados foi um questionário entregue aos funcionários pertencentes à Sala de Cortes da empresa objeto do estudo e que colaboraram na pesquisa. O principal fator que levou à escolha deste instrumento foi a vantagem de não ser necessário a presença física de um pesquisador para a sua aplicação, logo confere ao informante uma maior liberdade nas suas respostas em razão do anonimato.

Os questionários foram distribuídos pessoalmente pelo pesquisador, em 07/06/2015, e junto com cada um deles um envelope para ser colocado o questionário depois de preenchido. Os respondentes foram ainda instruídos a depositar o envelope fechado em uma urna, garantindo assim o seu anonimato.

A empresa disponibilizou uma sala, com mesas e cadeiras, para que os funcionários, a quem foram concedidos cerca de 30 minutos livres, pudessem preencher o referido questionário. Para assegurar uma maior imparcialidade na pesquisa o pesquisador ausentou-se da sala tendo nela permanecido uma psicóloga para que dúvidas, caso surgissem, pudessem ser esclarecidas.

Para Diehl e Tatim (2004, p.68) “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”. Ainda segundo os autores “a elaboração de um questionários requer a observância de algumas normas que, seguidas, aumentam sua eficácia e sua validade”. As perguntas nos questionários/entrevistas obedecem a critérios rigorosos como: clareza do que se está pedindo, linguagem compreensível, verificar se a forma da pergunta não está induzindo alguma resposta ou se a resposta da pergunta não é óbvia e se as perguntas foram feitas de modo a facilitar a análise dos dados (BARBETTA, 1994).

O questionário utilizado contém perguntas de múltipla escolha, referentes ao clima organizacional, procurando através destas que seja facilitada a compreensão dos informantes no que se refere ao tema, no entanto, foi disponibilizada, igualmente, uma pergunta aberta permitindo ao respondente expressar-se livremente e emitir as suas opiniões sem que com isso fosse colocado em risco a divulgação da sua identidade, pois a realização deste estudo assegura o anonimato dos informantes e a confidencialidade das suas respostas.

Os dados coletados são primários, pois sua coleta foi realizada diretamente com os funcionários da Sala de Cortes da empresa e aplicada pelo próprio pesquisador.

As questões presentes no questionário possuíam 5 (cinco) opções de escolha, em forma de escala e estavam dispostas da seguinte forma: 1-Discordo sempre, a qual demonstra plena insatisfação do respondente, 2-Discordo na maioria das vezes, que também demonstra insatisfação do colaborador, porém em uma proporção menor a opção anterior, 3-Às vezes concordo, às vezes discordo, que demonstra indiferença do respondente, ou seja, não está nem satisfeito e nem insatisfeito, 4-Concordo na maioria das vezes, que demonstra satisfação do respondente, e 5-Concordo sempre, demonstrando plena satisfação do colaborador.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Uma vez obtidos os resultados a partir da coleta dos dados extraídos da pesquisa o passo seguinte é a análise e a interpretação dos mesmos com base nas informações obtidas.

De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 82), na pesquisa de caráter tanto quantitativo quanto qualitativo, existe a necessidade de organizar os dados coletados para que eles possam ser interpretados pelo pesquisador. Geralmente as pesquisas qualitativas seguem padrões diversos para organização dos dados, seguindo até mesmo padrões da análise quantitativa que

tem o propósito de contar a frequência dos fenômenos e procurar identificar as relações entre eles. Contudo, a interpretação de dados da pesquisa é embasada na análise de conteúdo. Existem instrumentos específicos de análise dos dados coletados, os quais se ajustam aos diferentes tipos de pesquisa e de material colhido.

Por se tratar de uma pesquisa quantitativa, a análise foi realizada por simples análise de frequência e pela utilização da média ponderada.

Para Diehl e Tatim (2004, p. 83):

Os dados coletados são submetidos à análise estatística com ajuda de computadores (se o número de casos pesquisados ou o número de itens é pequeno, utiliza-se uma planilha para codificação manual dos dados). Geralmente, as medidas para cada entrevistado são codificadas, em seguida, manipulados de várias maneiras.

O modelo de estudo utilizado para avaliar o clima organizacional será o GPTW (*Great Place to Work*), pois ele contempla as seguintes cinco variáveis: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

Inicialmente apresentam-se tabelas com a análise dos dados complementares da pesquisa acompanhados pela sua ilustração gráfica. Estes dados complementares são referentes às variáveis demográficas e incluem: escolaridade, área de atuação, idade e o período de tempo em que atua na empresa.

Seguidamente são apresentadas tabelas com a análise dos resultados das perguntas fechadas constantes da pesquisa agrupadas de acordo com as variáveis do modelo escolhido, o GPTW. Para facilitar a interpretação dos dados e conferir uma maior exatidão e confiabilidade na avaliação dos resultados, os dados coletados foram submetidos ao critério da média aritmética ponderada resultante da frequência das citações por pergunta, entendendo-se que as médias obtidas para cada questão sejam analisadas conforme a escala anteriormente definida, ou seja, se o resultado obtido estiver abaixo de 2 (dois) significa que a questão é plenamente insatisfatória aos colaboradores, se a média estiver entre 2 (dois) e 2,9 significa insatisfação do respondente, se a média se situar entre 3 (três) e 3,9 não significa satisfação e nem insatisfação, ou seja, é classificada como indiferente, já se a média estiver entre 4 (quatro) e 4,9 a questão é satisfatória ao empregado, e se a média for igual a 5 (cinco) a questão é plenamente satisfatória aos respondentes.

Para as questões que ficaram com sua média abaixo da média geral da variável em que está inserida foram apresentadas sugestões aos responsáveis da empresa, buscando com isso a melhoria dos aspectos que a questão se refere.

Sobre a média aritmética ponderada Castanheira (2012, p.60) diz que,

Quando os dados estão agrupados numa distribuição de frequência, usamos a média aritmética dos valores $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$, ponderados pelas respectivas frequências absolutas $f_1, f_2, f_3, \dots, f_n$. Isso significa dizer que cada grandeza envolvida no cálculo da média tem diferente importância ou aconteceu um número diferente de vezes durante a coleta de dados.

No final apresenta-se um sumário das sugestões, críticas, recomendações e outros relativas à pergunta aberta.

3.5 VARIÁVEIS

Para Kerlinger (1980) variável pode ser entendida como um símbolo ao qual são atribuídos algarismos podem ser também conceitos e constructos.

Conforme o modelo organizacional escolhido para realizar este estudo, o GPTW, as variáveis a serem consideradas são: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

De acordo com Lemos (2007, p.38) credibilidade está diretamente ligada ao comportamento das chefias, pois está relacionada à comunicação com os subordinados, competência na coordenação e condução dos recursos humanos e materiais, participação nas decisões, aceitação das ideias e consistência das decisões.

Para Cohen e Fink (2003, *apud* Lemos, 2007, p.39) as chefias nas organizações são lideranças formais e possuem três funções básicas. A primeira, a função interpessoal, que se refere ao estabelecimento e manutenção de contatos e relações com as pessoas. A segunda, informacional, diz respeito à coleta e disseminação da informação e a terceira, decisória, refere-se à tomada de decisões estratégicas e todas as três categorias abrangem a atuação das chefias, tanto dentro do ambiente do setor, quanto no ambiente externo.

Por sua vez, respeito, segundo Lemos (2007, p.43) refere-se à percepção dos empregados sobre se a organização os trata como indivíduos com vida pessoal e apoia o seu desenvolvimento profissional. Também se refere às percepções deles relativamente à política de benefícios, condições e segurança no trabalho, ou seja, a política de recursos humanos. Logo respeito está relacionado com fatores como oportunidade de crescimento, consideração humana e estrutura organizacional.

Para Robbins (1998, p.365) “as políticas e práticas de recursos humanos de uma organização representam forças importantes para moldar o comportamento e as atitudes do empregado”.

No que se refere à imparcialidade, segundo Lemos (2007, p.45), se está perante a percepção dos empregados relativamente à equidade, isto é, se a organização dispensa um tratamento equilibrado para todos em termos de recompensas, remuneração e reconhecimento e se existe ausência de favoritismo em recrutamento e promoção, não discriminação e possibilidade de apelação. A variável imparcialidade compreende os fatores como recompensa, reconhecimento e tratamento igualitário.

Por seu lado, orgulho, segundo Lemos (2007, p.46) reflete a percepção dos empregados em relação ao orgulho, satisfação, motivação e comprometimento que sentem no trabalho realizado por eles, no resultado alcançado por um membro ou pelo grupo, nos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Orgulho refere-se ainda à identidade do empregado com a organização e imagem desta perante a comunidade e seus empregados.

A variável camaradagem, segundo Lemos (2007, p.47) identifica a percepção dos empregados em relação à qualidade da hospitalidade do recém-admitido, intimidade, comunidade e senso de equipe no ambiente de trabalho, ou seja, compreende os fatores de cooperação e relações interpessoais.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Seguidamente serão apresentados os resultados das pesquisas feitas com os 45 funcionários da Sala de Cortes da JBS Aves Unidade de Passo Fundo/RS, que participaram do estudo de caso.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Por forma a permitir um melhor enquadramento e entendimento será realizada uma apresentação resumida da empresa através de um pequeno relato histórico, desde a sua formação até aos dias de hoje, a identificação do perfil da empresa, a sua localização e a sua missão.

4.1.1 Histórico da empresa

A origem da JBS remonta a 1953, na cidade de Anápolis, em Goiás, na região Centro-Oeste do Brasil, quando seu fundador, José Batista Sobrinho, iniciou as operações em ~~de~~ uma pequena planta com capacidade de processamento de cinco cabeças de gado por dia. Neste mesmo ano de 1953 deu-se a fundação da Casa de Carnes Mineira, em Anápolis (GO).

Entre 1970 e 2001 a JBS expande significativamente as operações no setor de carne bovina no Brasil, através de aquisições e realizando investimento nas unidades já existentes. A empresa alcançou então a capacidade de abate diária de 5,8 mil cabeças de gado bovino.

No período compreendido entre 2001 a 2006, o grupo JBS passou a operar 21 plantas no Brasil e 5 na Argentina aumentando assim a sua capacidade de abate para 19,9 mil cabeças por dia. É de realçar que em 2005, a empresa iniciou o seu processo de internacionalização ao

adquirir 100% do capital social da *Swift Armour*, tão só a maior produtora e exportadora de carne bovina da Argentina.

Em 2007 a JBS torna-se a primeira empresa do setor frigorífico a abrir o seu capital na Bolsa de Valores do Brasil (BOVESPA). Nesse mesmo ano a empresa expande as suas operações por meio da aquisição da empresa norte-americana *Swift Company*, e através desta garante o seu ingresso nos mercados de bovinos e suínos dos EUA e Austrália.

Em 2008 a empresa adquiriu a *Tasman Group*, na Austrália, a *Smithfield Beef*, divisão de bovinos da *Smithfield Foods*, nos EUA, e os confinamentos da *Five Rivers*, com capacidade para engordar 2 milhões de animais por ano.

No ano seguinte em 2009 a JBS incorporou o frigorífico *Bertin*, até então o segundo maior do Brasil, e adquiriu o controle acionário da *Pilgrim's Pride*, o que permitiu à empresa o ingresso no mercado norte-americano de aves.

Também em 2009 a empresa ampliou a sua capacidade diária de abate no Brasil em 5.150 bovinos, com a aquisição de 5 novas unidades.

Em 2010 o grupo JBS adquire a *Tatiara Meats* e os ativos da *Rockdale Beef*, na Austrália, além do Grupo Toledo, na Bélgica. Também anuncia a aquisição do confinamento *McElhaney* nos Estados Unidos e amplia a sua participação na *Pilgrim's Pride* para 67,27%. Realizando entre abril e maio deste ano uma oferta pública primária de 200 milhões de ações ordinárias, equivalente a R\$ 1,6 bilhão.

Em 2012 nos Estados Unidos, a JBS aumenta novamente a sua participação na *Pilgrim's Pride*, passando a assumir 75,3% do capital social da empresa. Enquanto isso no Brasil, amplia a sua capacidade anual de processamento de bovinos em 2 milhões de cabeças e inicia a sua operação no segmento de aves, expandindo em 15% sua capacidade global de produção nessa categoria, por meio do aluguel dos ativos da Frangosul.

Neste mesmo ano a Vigor deixa de ser uma subsidiária da JBS e realiza a abertura de seu capital social, passando a ter uma estrutura corporativa própria e independente.

Em 2013 a empresa adquire a Seara Brasil e se consolida como líder global no processamento de aves. O negócio eleva em 33% a capacidade diária de produção de frango, em 30% a de suínos, 14% a de couro e em 30% o número de colaboradores. Além disso, o grupo passa a atuar no segmento de alimentos industrializados, e se transforma na segunda maior plataforma brasileira de produção e distribuição de produtos de valor agregado.

4.1.2 Perfil da Unidade Industrial de Passo Fundo

A JBS Aves Unidade de Passo Fundo/RS, iniciou a sua atividade em 18/06/2012 com uma capacidade produtiva de 380.000 frangos por dia.

As informações mais relevantes desta unidade da JBS são as seguintes:

- a) Ramo de atividade: Abate de aves e produção de cortes, Credenciada pelo Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura (S.I.F.) sob o número 922.
- b) Características: Esta unidade integra um sistema de tratamento de efluentes.
- c) Endereço: Rua Felipe Muliterno, 505 - Bairro: Mattos – na cidade de Passo Fundo, RS – Brasil.
- d) Informações gerais:
 - Razão Social: JBS Aves S/A Agroavícola Industrial
 - CGC/MF: 91.374.561/0042-84
 - Inscrição Estadual: 091/0109214

4.1.3 Área pertencente à Unidade Industrial de Passo Fundo



Fig. 2 – Vista aérea da Unidade da JBS Aves de Passo Fundo - RS.
Fonte: Empresa JBS – Unidade de Passo Fundo/RS 2014

Área total de terras 5 hectares. Área construída 24.700 metros quadrados. Área industrial 12.200 metros quadrados.

4.1.4 Missão

Sermos os melhores naquilo que nos propusermos a fazer, com foco absoluto em nossas atividades, garantindo os melhores produtos e serviços aos clientes, solidez aos fornecedores, rentabilidade satisfatória aos acionistas e a certeza de um futuro melhor a todos os colaboradores.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESPONDENTES

No questionário existiam quatro questões que permitiam a caracterização do perfil dos respondentes no que se refere à idade, escolaridade, setor e tempo de trabalho na empresa.

4.2.1 Escolaridade

Na tabela abaixo (Tabela 1) encontram-se sumarizados os resultados obtidos para a escolaridade dos respondentes que estão representados no Gráfico 1

Tabela 1: Escolaridade dos respondentes

Questão	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Superior	Pós Graduação
54 – Grau de escolaridade	32	13	-----	-----

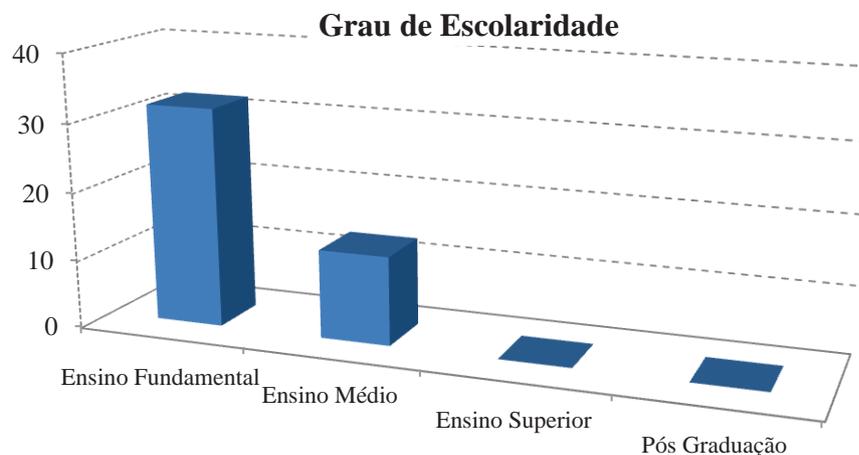


Gráfico 1: Grau de escolaridade
Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Da análise dos dados obtidos pode perceber-se que 71,1% dos respondentes possui o ensino fundamental pelo que pode concluir-se que as funções desempenhadas não necessitam de uma formação específica.

4.2.2 Setor de trabalho

Na tabela abaixo (Tabela 2) encontram-se sumarizados os resultados obtidos para o setor de trabalho dos respondentes

Tabela 2: Setor de trabalho dos respondentes

Questão	Administrativo	Produção
55 – Atualmente desempenho as minhas funções no setor	-----	45

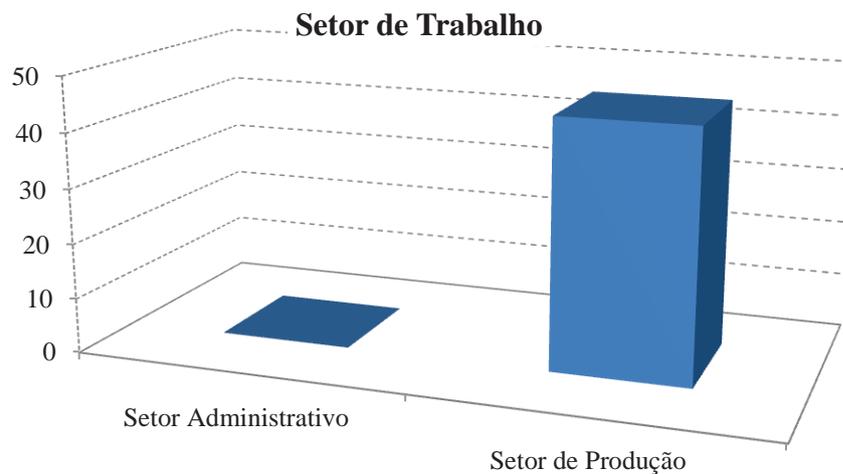


Gráfico 2: Setor de trabalho
Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Da análise dos dados pode perceber-se que todos os respondentes trabalham no setor de produção da empresa.

4.2.3 Idade

Na tabela abaixo (Tabela 3) encontram-se sumarizados os resultados obtidos relativos à faixa etária dos respondentes

Tabela 3: Faixa etária dos respondentes

Questão	16 a 19	20 a 30	31 a 35	36 a 45	46 a 50	51 a 55	56 a 65
54 – Idade	2	9	11	18	5	-----	-----

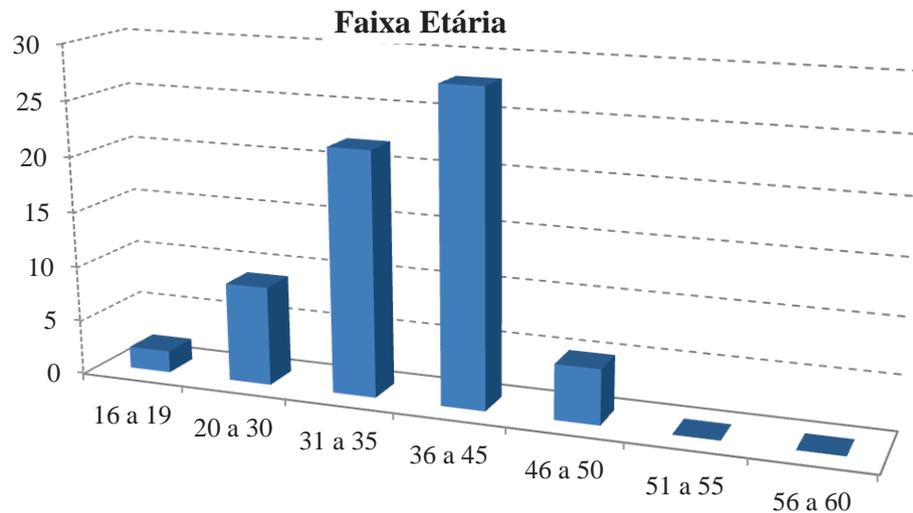


Gráfico 3: Faixa Etária
 Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Da análise dos dados pode perceber-se que a maioria dos respondentes se situa na faixa etária dos 30 a 45 anos o que corresponde a 64,5% do total.

4.2.4 Tempo de trabalho na empresa

Na tabela abaixo (Tabela 4) encontram-se sumarizados os resultados obtidos relativos ao tempo em que os respondentes trabalham na empresa.

Tabela 4: Tempo de trabalho na empresa

Questão	Anos					
	0,5 a 1	2 a 3	3 a 5	6 a 8	9 a 10	> 10
54 – Tempo que trabalha na empresa	5	6	5	11	7	11

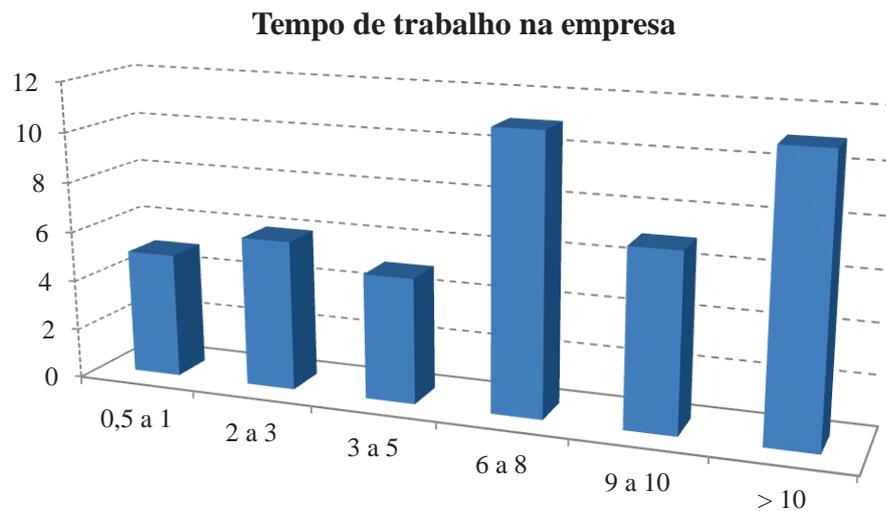


Gráfico 4: Tempo de trabalho na empresa
 Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Da análise dos dados pode perceber-se que a maioria dos respondentes, 62,2%, trabalha há pelo menos 6 (seis) anos na empresa.

4.3 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS

Seguidamente e considerando o modelo de clima organizacional escolhido para ser utilizado na pesquisa, o GPTW, e as variáveis que o compõem, credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, as perguntas são agrupadas de acordo com elas permitindo assim a sua caracterização e análise.

De acordo com o modelo escolhido para avaliação do clima organizacional, o GPTW, e por forma a assegurar a maior exatidão possível e a confiabilidade dos resultados os dados coletados em cada questão serão submetidos ao critério da média aritmética ponderada com base na frequência de citações. A média ponderada obtida para cada questão será então analisada tendo por base a seguinte escala: se o resultado obtido estiver abaixo de 2 significa que a questão é plenamente insatisfatória aos colaboradores, se a média estiver entre 2 e 2,9 significa insatisfação do respondente, se a média se situar entre 3 e 3,9 não significa satisfação e nem insatisfação, ou seja, é classificada como indiferente, já se a média estiver entre 4 e 4,9 a questão é satisfatória ao empregado, e se a média for igual a 5 a questão é plenamente satisfatória aos respondentes.

4.3.1 Credibilidade

Os valores da média ponderada, por pergunta, e da média geral, relativos à variável Credibilidade são apresentados a seguir na Tabela 5.

Tabela 5: Credibilidade – Questões e média ponderada

	Questão	Média
7	A liderança deixa claro o que ela espera do nosso trabalho	4,57
8	Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas	4,31
14	É fácil se aproximar da liderança e é também fácil falar com ela	4,51
18	A liderança me mantém informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na JBS Aves – Unidade de Passo Fundo	4,22
19	A liderança tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	4,36
20	A liderança confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las	4,49
24	A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	4,29
25	Em geral a liderança dá muita autonomia às pessoas	4,38
30	A liderança cumpre o que promete	4,40
35	A liderança age de acordo com o que fala	4,56
38	Acredito que só se promoveria uma demissão em massa como último recurso	4,20
44	A liderança é competente para tocar o negócio	3,89
46	A liderança é honesta e ética na condução dos negócios	4,53
	Média Geral	4,36

Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Analisando a variável Credibilidade como um todo, isto é, pela média ponderada geral, pode afirmar-se que a percepção do clima organizacional relativo a esta variável é bastante satisfatório. No entanto, e apesar de, face aos resultados, não se vislumbrar ser necessária nenhuma ação específica para que se promova a mudança na maioria dos aspectos referentes a esta variável é preocupante o baixo nível atingido pela questão 44, relativa a ser a liderança competente para tocar o negócio.

Verifica-se também, de acordo com os resultados da pesquisa, existir flexibilidade e uma posição de não distanciamento da liderança relativamente aos respondentes, em conjunto com clareza nas instruções e informações fornecidas, mas, sobretudo uma característica bastante importante emerge das respostas fornecidas nos questionários, a imagem de

confiabilidade que a liderança faz passar, pois os respondentes afirmam que ela cumpre com o que promete, age de acordo com o que fala e na condução do negócio demonstra honestidade e ética. No entanto, e apesar dos resultados obtidos para esta variável observa-se que haverá algum espaço para melhoria no que se refere à comunicação entre as partes conforme atesta a média obtida para a questão 18.

No que se refere à questão 38 sobre a empresa promover uma ação de demissão em massa só em último recurso demonstra que, apesar de a média ponderada da questão ser inferior à média geral da variável, os respondentes se sentem confiantes nas ações da empresa e que nela confiam como defensora dos seus postos de trabalho.

Temos então no que diz respeito à variável Credibilidade que das 13 questões que formam o grupo desta variável, somente para uma delas, a número 44 que apresentou uma média de 3,89, os respondentes mostraram a sua indiferença, pois para todas as restantes, cuja média se situou acima de 4, eles se mostraram satisfeitos.

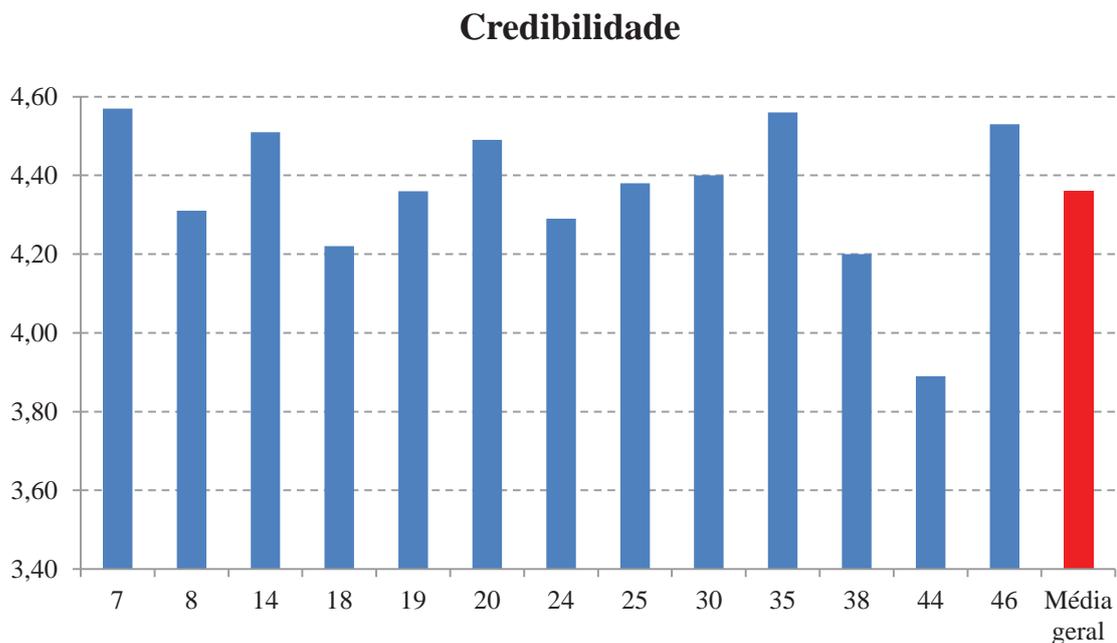


Gráfico 5: Credibilidade – Média ponderada
Fonte: Dados de pesquisa (2015)

De uma forma geral e considerando quase como imperceptíveis as diferenças para menos, quando existam, em algumas das questões, relativamente à média geral ponderada da variável, o que leva a alguma irrelevância dos resultados nelas obtidos, pode afirmar-se ser o clima organizacional para a Credibilidade bastante satisfatório notando-se uma boa comunicação e entendimento entre a liderança e os respondentes, uma confiança mútua de

parte a parte, ou seja, se por um lado a liderança confia no trabalho desempenhado pelos respondentes e por isso lhes dá suficiente autonomia, por outro eles mantêm viva e válida essa confiança ao realizarem o seu trabalho com dedicação e responsabilidade, não defraudando assim as expectativas que sobre eles são depositadas. .

4.3.2 Respeito

A Tabela 6 apresenta os valores das médias ponderadas, por pergunta e geral, para a variável, Respeito.

Tabela 6: Respeito – Questões e média ponderada

	Questão	Média
2	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	4,22
3	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	3,96
9	Oferecem-me treinamento e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	3,80
10	A liderança demonstra reconhecimento/agradecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra	4,26
15	A liderança reconhece erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio	4,33
16	A liderança está interessada nas ideias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas	4,31
21	A liderança envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho	4,24
26	Este é um lugar psicologicamente saudável e compensador para se trabalhar	3,00
39	As pessoas são encorajadas a equilibrar a sua vida profissional e pessoal	3,48
41	Temos benefícios especiais e personalizados aqui	3,67
47	A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado	4,42
51	Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	3,71
	Média Geral	3,95

Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Analisando o caso da variável Respeito através da média ponderada geral, pode afirmar-se que a percepção do clima organizacional para esta variável é quase satisfatório

sendo que as maiores preocupações e insatisfação referem-se às condições do local de trabalho, questões 26 já que uma percentagem bastante significativa dos respondentes está suficientemente insatisfeita com elas. Adicionalmente os respondentes manifestam-se não completamente satisfeitos com as instalações atuais por, segundo eles, não contribuirão positivamente para um bom ambiente de trabalho. O menor índice de satisfação também se verifica, se bem que em menor escala, no que se refere ao equilíbrio da sua vida pessoal e profissional, ao treinamento e oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional.

Verifica-se também que a liderança está engajada com os respondentes demonstrando o seu reconhecimento e apreço pelo trabalho desenvolvido e eventuais esforços adicionais que lhes sejam solicitados, da mesma forma que se mostra interessada em ouvir e considerar como válidas as opiniões dos respondentes e não menos importante se observa o fato de os respondentes terem a firme certeza de que a liderança se preocupa com eles como pessoas e os vê como tal, portanto bem para além de simples funcionários, o que deixa os respondentes bastante satisfeitos.

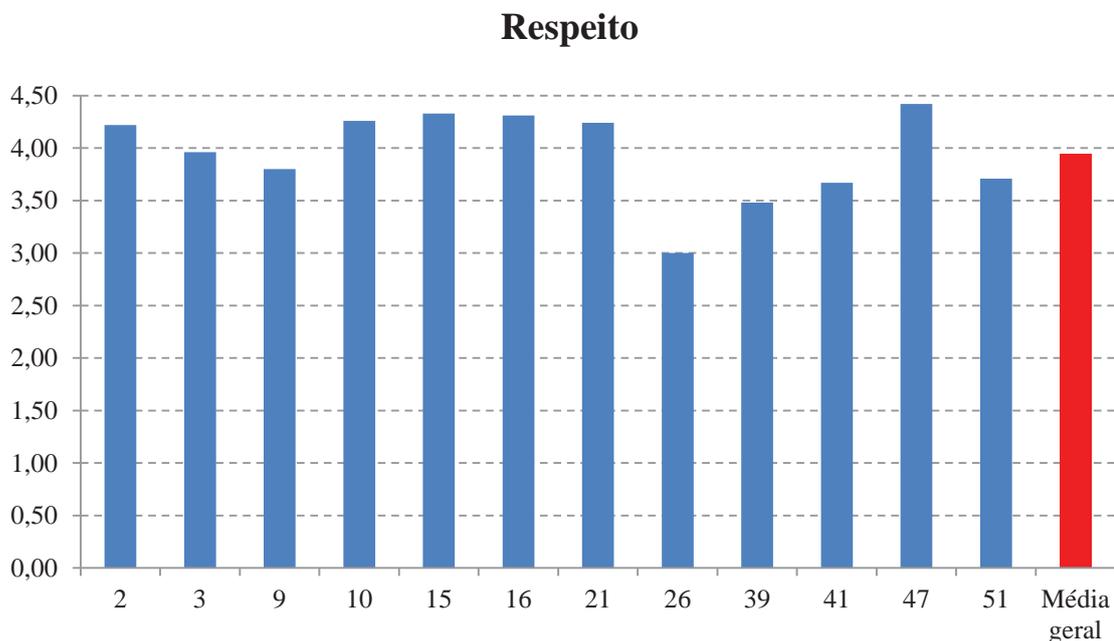


Gráfico 6: Respeito – Média ponderada
Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Temos então no que diz respeito à variável Respeito que das 12 questões que formam o grupo desta variável, só cinco delas, as com os números 9, 26, 39, 41 e 51, apresentam médias inferiores à média geral da variável, ou seja, de 3,95, mostrando assim a sua indiferença, pois para as restantes sete, uma delas apresentou a média de 3,95, logo dentro do

intervalo da indiferença, mas não de uma forma muito efetiva, enquanto que nas outras 6 a média se situou acima de 4, o que demonstra a satisfação por parte dos respondentes.

De uma forma geral pode afirmar-se ser o clima organizacional para a variável Respeito é bastante satisfatório com exceção de uma questão em que o nível de satisfação é bastante baixo, pois para todas as outras questões ele é ou indiferente, mas pouco, pois os resultados estão quase que a atingir o intervalo onde é considerado atingido o nível de satisfação, ou satisfatório para os casos em que a média ponderada da pergunta é igual ou superior a 4 o que se verifica em seis delas.

4.3.3 Imparcialidade

Os valores da média ponderada, por pergunta, e da média geral, relativos à variável Imparcialidade são apresentados a seguir na Tabela 7.

Tabela 7: Imparcialidade – Questões e média ponderada

	Questão	Média
4	Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial	3,82
11	As pessoas são pagas adequadamente pelos serviços que fazem	3,11
22	A liderança evita favorecer uns em prejudicar outros	4,20
27	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	3,29
31	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade	4,31
32	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de cor e raça	4,42
33	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do sexo.	4,17
40	Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça	4,13
43	As pessoas evitam fazer “politicagem” como forma de obter resultados	3,40
48	Eu sou bem tratado, independentemente de minha posição na empresa.	4,49
	Média Geral	3,93

Fonte: Dados de pesquisa (2015)

No que se refere à análise da variável Imparcialidade pode afirmar-se que a percepção do clima organizacional relativo a esta variável é, tal como para o caso da variável Respeito, quase satisfatório, no entanto, níveis de baixa satisfação ou de indiferença são visíveis no que se refere às remunerações recebidas não estarem perfeitamente adequadas aos serviços que

são realizados. O nível de baixa satisfação também se manifesta no que se refere à justiça das promoções e há possibilidade de se atingir resultados através do recurso à “politicagem”.

Verifica-se também que a liderança está preocupada em não ter atitudes ou ações que possam ser consideradas discriminatórias, pois de acordo com os respondentes o seu nível de satisfação é considerável no que se refere ao tratamento que recebem tanto por parte das lideranças como da própria empresa. As maiores insatisfações ou indiferença ocorrem no que se refere à remuneração que auferem e ao plano de carreira que parece não existir, pois quando se fala de promoções parece deixar-se em dúvida se estas são merecidas, através da avaliação de desempenho, ou “oferecidas” fruto de apadrinhamento interno ou como forma de pagamento de favores.

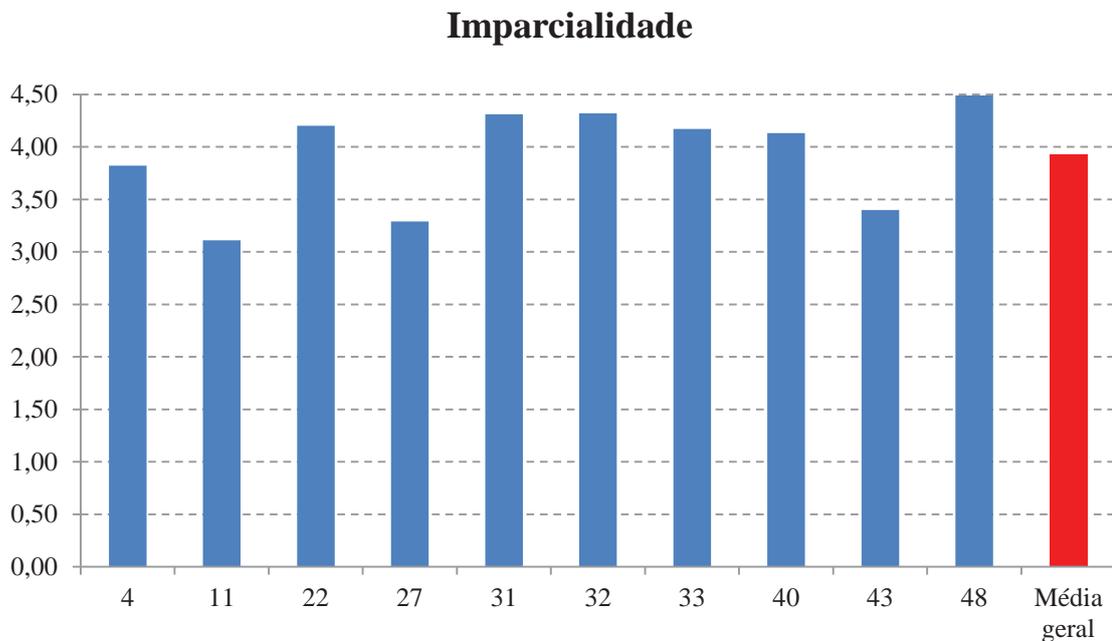


Gráfico 7: Imparcialidade – Média ponderada

Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Temos então no que diz respeito à variável Imparcialidade que das 10 questões que formam o grupo desta variável, só quatro delas, as com os números 4, 11, 27 e 43, apresentam médias inferiores à média geral da variável, ou seja, de 3,93 mostrando assim a sua indiferença. Para as restantes seis, a média se situa acima de 4, o que demonstra a satisfação por parte dos respondentes.

De uma forma geral pode afirmar-se ser o clima organizacional para a variável Imparcialidade é quase satisfatório já que a média ponderada da variável é de 3,93. No entanto, as questões envolvendo remuneração e promoções, que têm os números 11, 27 e 43,

têm uma média ponderada inferior demonstrando indiferença ou pouca satisfação por parte dos respondentes, enquanto que para as restantes e que envolvem conceitos como discriminação, respeito e relações intrapessoais os respondentes manifestaram que estão satisfeitos.

4.3.4 Orgulho

Os valores da média ponderada, por pergunta, e da média geral, relativos à variável Orgulho são apresentados a seguir na Tabela 8.

Tabela 8: Orgulho – Questões e média ponderada

	Questão	Média
5	As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho	3,64
12	Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim não é só “mais um emprego”.	3,77
17	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	3,67
23	Eu me sinto bem com a forma como a JBS Aves – Unidade de Passo Fundo contribui para a comunidade	3,78
28	As pessoas têm vontade de vir para o trabalho	3,31
36	Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui	3,76
49	Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença	4,29
53	Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	3,71
	Média Geral	3,74

Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Relativamente à variável Orgulho pode afirmar-se que a percepção do clima organizacional relativo a esta variável é menos satisfatória ou, em outras palavras, mais indiferente do que qualquer uma das outras três variáveis analisadas até ao momento. É de realçar que esta é a variável em que se verificou o maior número de avaliações abaixo da média geral ponderada. Os níveis de menor satisfação ou maior indiferença se verificam no que diz respeito à vontade que os respondentes têm em vir diariamente para o trabalho conjuntamente com o fato de não estarem por si mesmos dispostos a se sacrificarem e a darem mais de si do que já dão diariamente à empresa e de não sentirem assim um orgulho tão

grande em trabalhar nesta empresa pelo que também se manifestam disponíveis para mudar de emprego com alguma rapidez.

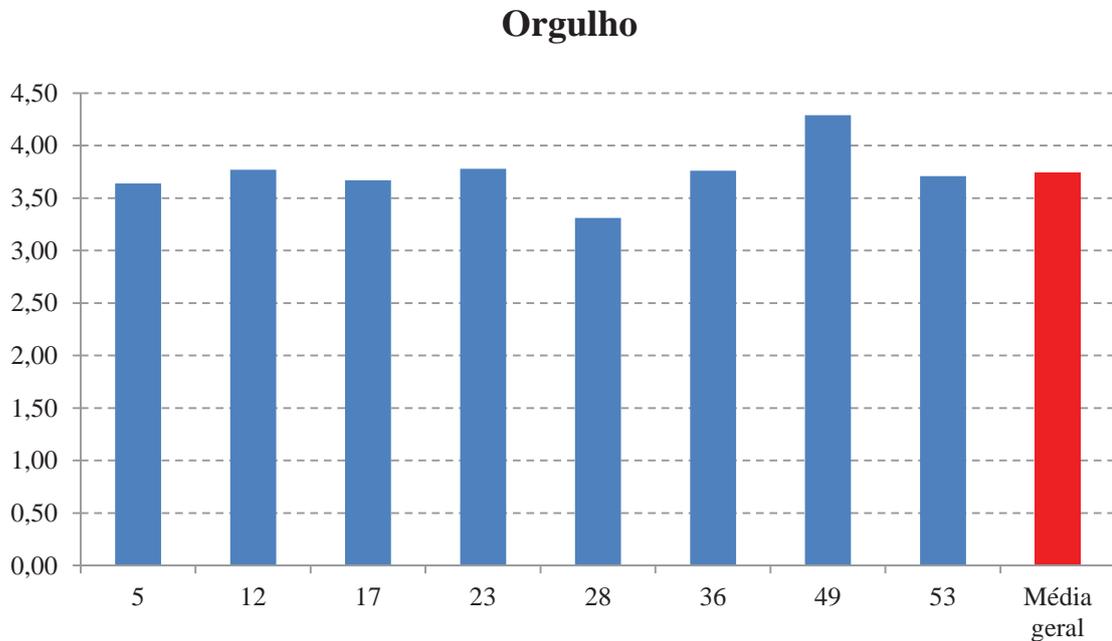


Gráfico 8: Orgulho – Média ponderada
Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Temos então no que diz respeito à variável Orgulho que das 8 questões que formam o grupo desta variável, quatro delas, as com os números 12, 17, 28 e 53, apresentam médias inferiores à média geral da variável de 3,74 mostrando assim a sua indiferença o que está em linha com o próprio resultado da variável como um todo. Para as outras quatro, a média se situa acima da média geral da variável, mas, no entanto, só uma delas registra um valor superior a 4, logo mostrando satisfação por parte dos respondentes. Estes resultados mostram assim uma quase total indiferença ou baixo nível de satisfação dos respondentes relativamente à variável Orgulho. No entanto, é de realçar a importância da única questão que demonstra satisfação por parte dos respondentes, pois ela refere-se ao se sentirem valorizados na empresa e igualmente saberem que podem fazer a diferença.

4.3.5 Camaradagem

Os valores da média ponderada, por pergunta, e da média geral, relativos à variável Camaradagem são apresentados a seguir na Tabela 8.

Tabela 9: Camaradagem – Questões e média ponderada

	Questão	Média
1	Este é um lugar agradável para trabalhar	3,93
6	Pode-se contar com a colaboração das pessoas	3,40
13	Quando as pessoas mudam de função ou de área, fazem com que se sintam rapidamente “em casa”	3,64
29	Posso ser eu mesmo por aqui	4,47
34	Aqui as pessoas se importam umas com as outras	3,42
37	Existe um sentimento de “família” ou de “equipe” por aqui.	3,62
42	Nós sempre comemoramos eventos especiais	3,91
45	Sinto que estamos todos “no mesmo barco”	4,04
50	Quando você entra na JBS Aves – Unidade de Passo Fundo, fazem você se sentir bem-vindo	3,82
52	Este é um lugar divertido para trabalhar	3,82
	Média Geral	3,81

Fonte: Dados de pesquisa (2015)

No que se refere à variável Camaradagem pode afirmar-se que a percepção do clima organizacional para esta variável é em tudo similar à variável anterior, Orgulho, tendo, no entanto, um nível de satisfação ligeiramente superior a esta, ou seja, para as questões colocadas as pessoas se mostram menos indiferentes que para o caso anterior. O grupo de questões relativas a esta variável é formado por 10 questões, sendo que quatro delas apresentam uma média abaixo da média geral, que é de 3,81, o que evidencia a indiferença dos respondentes sendo que as restantes 6 apresentam uma média acima desta apesar de apenas duas configurarem um nível de satisfação elevado, são respectivamente as questões 29 e 45, relacionadas com o ambiente de trabalho, pois os respondentes salientam para uma delas que “ali podem ser eles mesmos” e para a outra que “estamos todos no mesmo barco”.

Os pontos que evidenciam menor satisfação são os relativos a contarem com a colaboração de outras pessoas, colegas de trabalho para resolver qualquer situação, o que prova que o espírito de equipe não é assim tão forte e precisa ser melhorado, pois este mesmo sentimento pode ser constatado na outra questão com menor índice de satisfação, a qual se refere ao fato de aqui as pessoas se importarem pouco, umas com as outras, não se sentindo, quando no seu local de trabalho, como inseridas numa família e com ela partilhando tudo o que de bom e mal acontece. No entanto, pode observar-se que estas constatações estão em contraponto com as evidências anteriores referentes às questões 29 e 45 já que nestas se pode concluir sobre a existência de um sólido espírito de equipe, (estamos todos no mesmo barco).

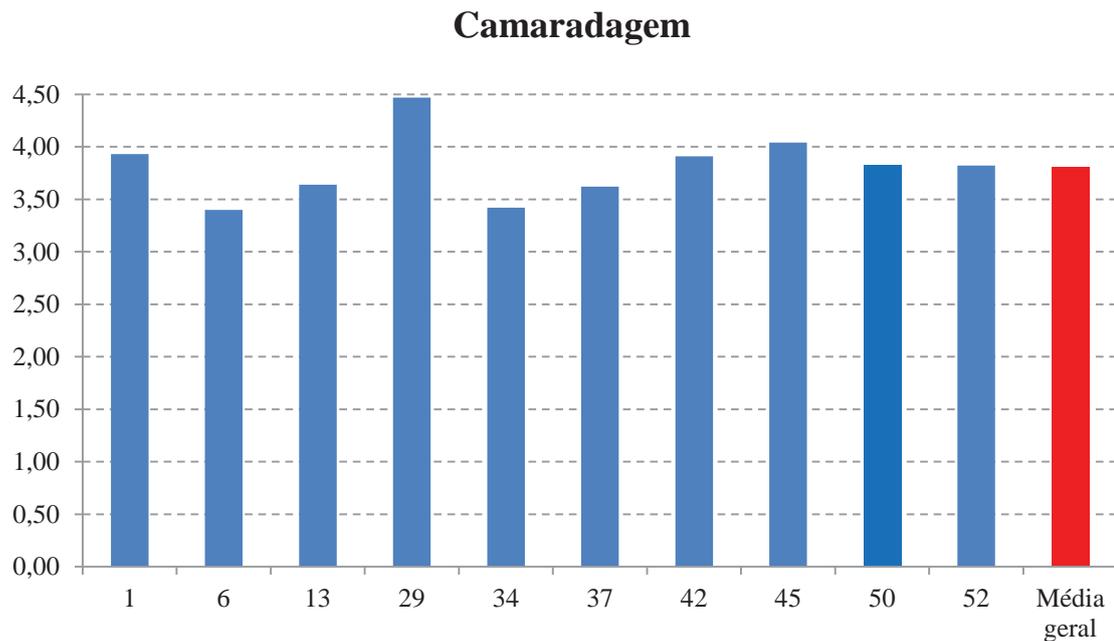


Gráfico 9: Camaradagem – Média ponderada
 Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Temos assim no que diz respeito à variável Camaradagem que das 10 questões que formam o grupo desta variável, quatro delas, as com os números 6, 13, 34 e 37, apresentam médias inferiores à média geral da variável de 3,81 mostrando assim a indiferença dos respondentes o que está em linha com o próprio resultado da variável como um todo. Para as outras quatro, a média se situa acima da média geral da variável, mas, no entanto, só duas delas registram um valor superior a 4, as número 20 e 45, logo mostrando satisfação por parte dos respondentes. Estes resultados mostram assim uma quase total indiferença ou baixo nível de satisfação dos respondentes relativamente à variável Camaradagem. No entanto, é de realçar a importância de uma das questões que estão acima da média, a 29, pois se refere ao fato de os respondentes não terem, no seu dia-a-dia, que representar ou usar “máscaras” como parte da cultura de sobrevivência já que eles próprios concordam com a afirmação de que “na empresa podem ser eles mesmo”.

4.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Foi considerado o modelo GPTW como o mais adequado para analisar o clima organizacional da empresa objeto deste estudo e em particular do setor da sala de cortes, pois conforme Levering (1984) constatou um bom lugar para trabalhar é aquele em que o

empregado confia na empresa, tem orgulho no que faz e gosta das pessoas com quem trabalha assim este modelo tem por base as seguintes cinco variáveis: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem, sobre as quais assenta a sua análise. A confiança é o fator comum entre empregador e empregado e a base para que seja criado um excelente ambiente de trabalho

O questionário utilizado neste trabalho para a coleta de dados é composto por 53 questões de escolha múltipla, diretamente associadas às variáveis, outras 4 com dados complementares como: idade, escolaridade, tempo de permanência na empresa e setor de atuação, que permitam definir o perfil do respondente e um campo aberto para sugestões, recomendações e comentários diversos.

Analisando os resultados obtidos, de forma individual verifica-se existirem algumas perguntas cuja média ponderada fica abaixo da média ponderada geral de 3,92 obtida na pesquisa nomeadamente as perguntas 4, 5, 6, 9, 11, 12, 13, 17, 23, 26, 27, 28, 34, 36, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 50, 51, 52 e 53 o que corresponde a 45,3% do total das perguntas.

O gráfico seguinte (Gráfico 10) ilustra o comportamento de cada uma das variáveis e permite a comparação entre elas. Da análise deste observa-se que a variável com o melhor desempenho foi a Credibilidade, seguida pelo Respeito e pela Imparcialidade, todas elas com valores acima da média. O pior desempenho ficou para a variável Orgulho, seguido pela Camaradagem.

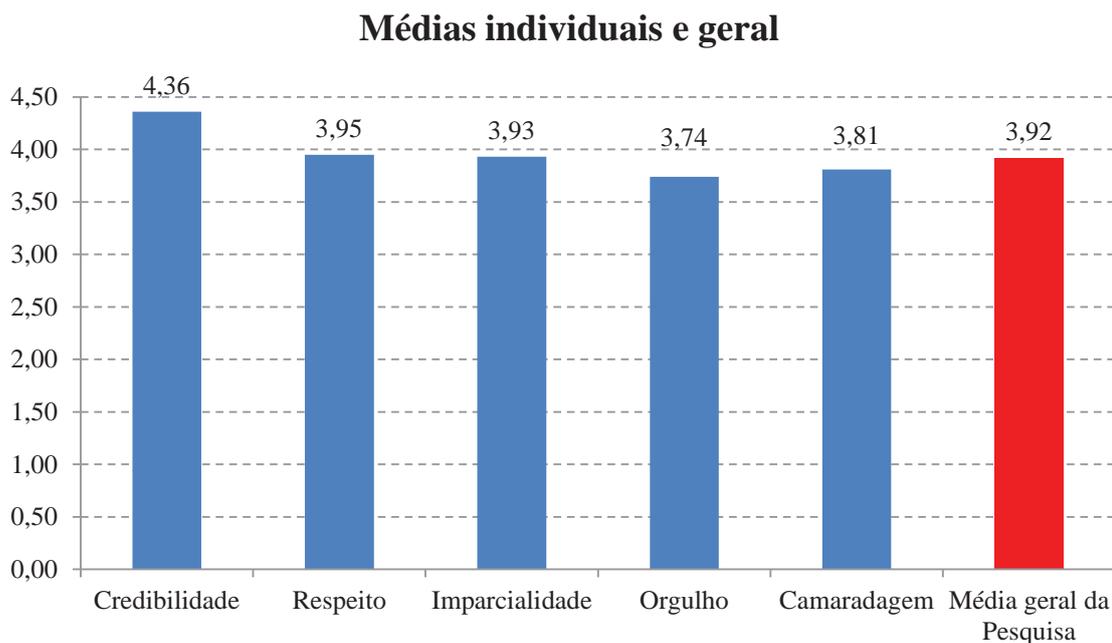


Gráfico 10: Médias ponderadas por variável e geral
Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Relativamente à variável Credibilidade e de acordo com as questões a ela ligadas observa-se que ela expressa, basicamente, a competência na coordenação dos recursos disponíveis, sejam eles materiais ou humanos, a facilidade no estabelecimento dos canais de comunicação e de as pessoas se comunicarem através deles e, por fim, mas não menos importante, o processo de decisão na sua plenitude desde a tomada da decisão, à sua consistência e integridade. Da análise dos resultados obtidos tem-se que a sua média de 4,36 é superior à média geral da pesquisa que é de 3,92, o que demonstra estarem os respondentes suficientemente satisfeitos com o desempenho desta variável. Observa-se ainda que num total de 13 perguntas relacionadas com esta variável apenas uma única delas se encontra abaixo da média geral da variável. È de notar o fato de que foi para esta variável que se verificaram os valores de médios individuais por questão mais elevados.

Relativamente à variável Respeito observa-se que as questões a ela ligadas estão diretamente relacionadas com a integridade do ser humano, de como ele é olhado, tratado e reconhecido se somente como empregado se também como pessoa, se lhe é facultado desenvolvimento pessoal e profissional e até que ponto as suas informações e ideias são consideradas como válidas no processo de tomada de decisão. Da análise dos resultados obtidos tem-se que a sua média de 3,95 é superior, mesmo que por pouco, à média geral da pesquisa que é de 3,92, o que demonstra estarem os respondentes quase satisfeitos com o desempenho desta variável, pois o nível considerado de satisfação é atingido para valores superiores a 4. Observa-se ainda que para um total de 12 questões existem 5 com resultados abaixo da média geral da variável, sendo de destacar que uma delas teve a média mais baixa de todas as observadas na pesquisa, a pergunta 26, que questiona se este é um lugar psicologicamente saudável e compensador para se trabalhar.

Relativamente à variável Imparcialidade as questões a ela ligadas focam basicamente temas como ausência qualquer tipo de discriminação e favoritismo associados ao acreditar na justiça e de que esta será feita em casos de tratamento injusto ou despropositado. Da análise dos resultados tem-se que a sua média de 3,93 é superior, por pouco, à média geral da pesquisa que é de 3,92, o que demonstra estarem os respondentes suficientemente satisfeitos com o desempenho desta variável assim como o estão para a globalidade da pesquisa. Observa-se ainda que das 10 questões associadas a esta variável há 4 delas que ficam abaixo da média geral da variável, sendo que os valores apresentados por duas delas, apesar de não serem os mais baixos são consideravelmente baixos, sobretudo no que se refere às questões relativas à remuneração e formas de recompensa.

Relativamente à variável Orgulho as questões prendem-se basicamente com o que o indivíduo sente relativamente ao trabalho por ele realizado, ao trabalho realizado pelos outros, pelo grupo e pela empresa como um todo e os resultados por ela obtidos. Da análise dos resultados tem-se que a sua média de 3,74 é inferior à média geral da pesquisa que é de 3,92, o que demonstra estarem os respondentes um tanto indiferentes ao desempenho desta variável assim como o estão para a globalidade da pesquisa. Verifica-se ainda que das 8 questões consideradas 7 delas apresentam valores abaixo da média geral da pesquisa o que pode ser considerado como que uma evidência de que algo necessita ser feito e ações devem ser tomadas para levantar a autoestima dos funcionários e o elevar o orgulho que devem sentir pela empresa.

Relativamente à variável Camaradagem as questões prendem-se basicamente com os sentimentos de companheirismo, colaboração, cooperação, espírito de equipe, nas ações do indivíduo como elemento ativo de uma comunidade, com a qualidade das relações entre as pessoas e no ambiente de trabalho como um todo. Da análise dos resultados tem-se que a sua média de 3,81 é inferior à média geral da pesquisa que é de 3,92, o que demonstra estarem os respondentes um tanto indiferentes ao desempenho desta variável. Verifica-se ainda que das 10 questões consideradas 7 delas apresentam valores abaixo da média geral da pesquisa o que pode ser considerado como que um alerta para que algo deva ser feito no sentido de melhorar as relações entre os indivíduos e fortalecer o espírito de equipe e de colaboração entre as pessoas..

Com o carácter meramente informativo irão ser apresentadas duas tabelas onde, para cada variável, serão evidenciadas numa delas as questões com menor média ponderada (Tabela 10) e na outra as questões com maior média ponderada (Tabela 11).

Tabela 10: Questões com menor média ponderada

Variável		Questão	Média
Credibilidade	44	A liderança é competente para tocar o negócio	3,89
Respeito	26	Este é um lugar psicologicamente saudável e compensador para se trabalhar	3,00
Imparcialidade	11	As pessoas são pagas adequadamente pelos serviços que fazem	3,11
Orgulho	28	As pessoas têm vontade de vir para o trabalho	3,31
Camaradagem	6	Pode-se contar com a colaboração das pessoas	3,40

Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Desta tabela observa-se que entre as variáveis a que apresenta a média mais baixa é o Respeito seguida da Imparcialidade, sendo que para ambas os resultados obtidos quase que se situam no nível da insatisfação. Por outro lado, a variável que apresenta a média mais elevada entre as de menor média ponderada é a variável Credibilidade, 3,89. Os resultados obtidos estão em linha com os resultados finais já que estes, tal como os outros, mostram a indiferença por parte dos respondentes.

Tabela 11: Questões com menor maior ponderada

Variável	Questão		Média
Credibilidade	7	A liderança deixa claro o que espera do nosso trabalho	4,57
Respeito	47	A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado	4,42
Imparcialidade	48	Eu sou bem tratado, independentemente de minha posição na empresa.	4,49
Orgulho	49	Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença	4,29
Camaradagem	29	Posso ser eu mesmo por aqui	4,47

Fonte: Dados de pesquisa (2015)

Desta tabela observa-se que entre as variáveis a que apresenta a média mais alta é a Credibilidade seguida respectivamente pela Imparcialidade, Camaradagem e Respeito vindo por último o Orgulho.

De uma forma geral observa-se que os resultados globais da pesquisa, média de 3,92, apesar de ainda se situarem para os respondentes no nível de indiferença, eles estão bastante próximos do nível de satisfação, média superior a 4, pelo que pode afirmar-se que de acordo com os resultados gerais obtidos os respondentes estão minimamente satisfeitos com o clima organizacional.

4.5 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a análise realizada a cada uma das variáveis individualmente e conforme os resultados obtidos pela pesquisa como um todo e considerando o modelo de clima organizacional escolhido, o GPTW, como o mais adequado para este estudo pode constatar-se que existem fatores com um grande potencial para melhorar e assim possa ser atingido um

nível de satisfação considerado aceitável, mas sempre em busca de que seja atingido o nível máximo de satisfação.

No que se refere à Credibilidade sugerimos que seja melhorada a imagem pública da liderança para que esta venha a ser considerada como capaz e habilitada para tocar e gerir o negócio. Este tipo de ação pode ser levado a cabo através da disseminação, mais efetiva e eficaz, de informações relativas à empresa, sobretudo no que diz respeito aos seus objetivos e desafios internos e às oportunidades e ameaças que resultam do ambiente que se vive na indústria num determinado momento e da conjuntura econômica onde ela se enquadra. Sugere-se igualmente que, pelo menos, se mantenha, mas que, se possível, se melhore a flexibilidade, a boa capacidade de comunicação e a imagem de confiabilidade que a liderança transmite aos funcionários da empresa como um todo e em particular na Sala de Cortes objeto deste estudo de caso.

Relativamente à variável Respeito sugere-se que ações sejam tomadas para melhorar, sobretudo as condições de trabalho no que se refere aos fatores psicológicos e sociais, por exemplo, através da criação ou desenvolvimento de campanhas recreativas onde as pessoas possam relaxar e confraternizar e também através de outras que atuem como forma de desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, como palestras, *workshops*, seminários, ações de treinamento e filmes entre outras sobre temas relacionados à atividade e à indústria em si.. Deve ainda, no mínimo, manter-se o padrão atual no que diz respeito ao ouvir e considerar como válidas as opiniões expressas pelos funcionários. No que se refere às ações de treinamento é sempre positivo considera-las dentro deste âmbito, pois as mesmas além de aumentarem o grau de responsabilidade das pessoas e o respeito com que as mesmas pensam ter de ser tratadas também, em simultâneo, asseguram a atualização constante dos funcionários.

Para a variável à Imparcialidade sugere-se que melhorias sejam feitas no sentido de assegurar a transparência de ações de recrutamento e seleção e promoções, e que, em simultâneo sejam consideradas outras julgadas adequadas no sentido de, minimamente, manter no nível de satisfação atual os fatores que se referem à discriminação, tratamento e valorização do ser humano. Entre as opções possíveis no que se refere às promoções sugere-se a criação e implementação de um plano de carreira.

No que se refere à variável Orgulho sugere-se que alguns incentivos sejam criados, na forma de bonificação ou outros equivalentes, por forma a incentivar e motivar as pessoas a irem trabalhar e de alguma forma contribuir para redução nas taxas de abstencionismo numa

fase inicial e na rotatividade das pessoas numa fase subsequente. Compreendido no âmbito desta variável e como forma possível de incentivo sugere-se a criação de um plano de cargos e salários o qual serviria de suporte ao plano de carreira sugerido na variável anterior.

Quanto à variável Camaradagem apesar dos resultados obtidos serem bastante homogêneos verifica-se a existência de espaço para que se implementem melhorias entre as quais se destacam as ações de treinamento referentes ao fortalecimento do espírito de equipe e de grupo. Sugere-se também que entre as ações de formação sejam incluídas as que fortaleçam a colaboração, cooperação e auxílio entre as pessoas, mostrando, se for caso disso, que “juntos seremos mais fortes”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o clima organizacional está diretamente relacionado com o ambiente que se vive dentro da empresa ou organização, através dos aspectos positivos e negativos nela vivenciados e que, por sua vez, afetam, de forma significativa, a qualidade do ambiente de trabalho. Tem-se assim que quando o ambiente de trabalho é harmonioso e saudável, todas as partes envolvidas lucram, ou seja, lucra a empresa, pois o trabalho flui e é realizado com menos erros e atropelos, os funcionários lucram, pois desenvolvem as suas atividades e cumprem suas obrigações de uma forma menos estressante e sob uma pressão menor, o consumidor final, seja de produtos ou serviços, também lucra, pois confia na empresa, nos produtos e na qualidade do desempenho que os funcionários colocam nas atividades que desenvolvem quando realizam as atividades inerentes às suas funções.

Conhecer os pontos fortes e fracos da empresa ou organização é fundamental para o seu sucesso o qual será ainda mais cimentado se também forem conhecidas as oportunidades de negócio e as ameaças que se colocam à empresa no ambiente externo em que se encontra inserida e que a envolve.

No que se refere ao conhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa ele é obtido através da aplicabilidade das práticas democráticas dentro da empresa o que corresponde basicamente à possibilidade que os funcionários têm de se expressar, de emitir as suas opiniões e de serem ouvidos.

De uma forma simplista, mas nem por isso menos realista, pode considerar-se ser a pesquisa do clima organizacional mais um canal de comunicação entre o empregador e os empregados, proporcionando assim uma aproximação entre as partes e uma maior flexibilidade na comunicação entre elas. Assim ao se realizar a pesquisa sobre o clima organizacional de uma empresa ou organização estamos tão somente a realizar um diagnóstico à saúde da empresa, uma espécie de *check-up* à organização, pois através desta pesquisa serão evidenciados os pontos positivos e negativos e o que necessita ser melhorado.

Consequentemente após este diagnóstico ter sido realizado a empresa tem de estar preparada para dar as respostas necessárias para a resolução dos problemas identificados já que a não tomada de decisão pode levar à deterioração do ambiente de trabalho e do clima organizacional e inclusive torná-lo negativo o que provocará o aparecimento de mais problemas e pontos de conflito. Em contraposição sendo as medidas tomadas elas servirão para amenizar as tensões internas bem como os aspectos negativos inerentes às mesmas, favorecendo-se assim a melhoria contínua e, consequentemente, que níveis elevados de satisfação sejam alcançados por parte dos funcionários da empresa.

Tendo por base o modelo escolhido, o GPTW, considerado o mais adequado para realizar a avaliação do clima organizacional na Sala de Cortes da JBS Aves Unidade de Passo Fundo, considerando os resultados obtidos na pesquisa e as análises realizadas tanto de uma forma global como individual para cada uma das variáveis pode concluir-se que os funcionários deste setor não atingiram o nível de satisfação desejado, pois o valor da média total geral da pesquisa foi de 3,92 o que, apesar de muito próximo, é inferior a 4 valor a partir do qual é considerado alcançado o nível de satisfação.

Pode então afirmar-se, pela frieza dos números, que a percepção do clima organizacional que se vive atualmente na Sala de Cortes da JBS Aves Unidade de Passo Fundo é de indiferença, ou seja, que os respondentes não concordam nem discordam com as afirmações utilizadas no meio de pesquisa, o questionário, nem se sentem satisfeitos ou insatisfeitos com o atual clima organizacional.

Através de uma análise mais exaustiva e pormenorizada de cada variável do modelo GPTW pode concluir-se no que se refere à Credibilidade que os respondentes se encontram satisfeitos com a situação atual, pois esta variável obteve um valor de média ponderada de 4,36. No que se refere a cada uma das outras variáveis a percepção do clima organizacional por parte dos respondentes é de indiferença, pois todas as médias obtidas são inferiores a 4 sendo este o valor mínimo para que seja classificada como satisfatória a percepção do clima organizacional. Temos então uma média de 3,95 para a variável Respeito, de 3,93 para a Imparcialidade, de 3,74 para o Orgulho e 3,81 para a Camaradagem. No entanto, podemos afirmar no que se refere ao Respeito e à Imparcialidade que os respondentes estão quase satisfeitos devido à proximidade do resultado com o valor de referência do modelo.

Os fatores que na pesquisa tiveram o melhor e o pior desempenho são respectivamente a consistência na atuação da liderança, a confiabilidade nas suas ações por parte dos respondentes e a confiança que ela passa para eles no desempenho das suas funções com

valores de 4,57, 4,56 e 4,49 para as questões 7, 35 e 20 da variável Credibilidade. Em sentido contrário encontram-se as condições de trabalho, a remuneração auferida e a forma como as promoções são atribuídas com os valores de 3,00, 3,11 e 3,29 para as questões 26 da variável Respeito, e 11 e 27 da variável Imparcialidade.

Foram sugeridas ações e medidas por forma a elevar para satisfatória a percepção do clima organizacional e acredita-se que ao serem avaliadas e colocadas em prática se registrará uma melhoria no clima organizacional da Sala de Cortes da JBS Aves Unidade de Passo Fundo o que se traduzirá num melhor rendimento dos funcionários no desempenho das suas funções e atribuições e conseqüentemente numa maior rentabilidade e geração de lucros para a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo. Atlas, 1994.

_____ Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 3 ed. São Paulo. Atlas, 2008

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. *Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*. Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Rev. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>>. Acesso em 8 de maio 2015.

BITENCOURT, Claudia Cristina (Coord.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CASTANHEIRA, Nelson Pereira. Estatística aplicada a todos os níveis [livro eletrônico]. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2012. PDF. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788565704922>>. Acesso em 17 de maio 2015.

DIAS, Darysa Mylene; JÚNIOR, José Henrique Diório; GARCIA, Francisco Carlos. *Qualidade de vida no trabalho: Uma visão de melhoria e satisfação dos envolvidos a partir de estudo em uma Instituição Financeira de pequeno porte*. Revista FACEVV. Número Especial. Vila Velha, Jan./Jun. 2011. Disponível em <<http://www.facevv.edu.br/Revista/Especial/darysa%20mylene.pdf>>. Acesso em 13 de maio 2015.

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

FULGÊNCIO, Paulo C. *Glossário Vade Mecum: Administração Pública, Ciências Contábeis, Direito, Economia, Meio Ambiente*. Rio de Janeiro. Mauad X, 2007. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?id=i3ztZnKEpOoC&pg=PA137&lpg=PA137&dq=comportamento+%C3%A9+o+conjunto+de+rea%C3%A7%C3%B5es+de+um+sistema+din%C3%A2mico&source=bl&ots=wFwgEPGT0C&sig=lc2NMg0RhvYyF6T9ooP0x6fgF6o&hl=pt-BR&sa=X&ei=ljpSVZ-GBsGANu-IgLAP&ved=0CEgQ6AEwBw#v=onepage&q=comportamento%20%C3%A9%20o%20conjunto%20de%20rea%C3%A7%C3%B5es%20de%20um%20sistema%20din%C3%A2mico&f=false>>. Acesso em 25 de março 2015

GOMES, Alcindo A.P; QUELHAS, Osvaldo L.G. *A Motivação no Ambiente Organizacional*. Revista Produção Online. Universidade Federal de Santa Catarina Vol. 3. Num. 3. Setembro de 2003. Disponível em <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/567/612>>. Acesso em 24 de abril 2015.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE. 2014. Disponível em <http://www.greatplacetowork.com.br/storage/documents/Como_transformar_sua_empresa_em_um_excelente_lugar_para_trabalhar_-_Great_Place_to_Work_Brasil_v3.pdf>. Acesso em 8 de maio 2015

LACOMBE, Francisco J. M. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____, Francisco J. M; HEILBORN, Gilberto L. J. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEMOS, Denise Maria Rocha. *Avaliação de Clima Organizacional e Análise da Relação entre a variável comportamento das chefias e as demais variáveis de clima: Um estudo no Call Center da Dacasa Financeira*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis – Nível Profissionalizante) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE). Vitória, 2007. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Denise%20Lemos.pdf>. Acesso em 8 de maio 2015.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007.

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

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

MAXIMIANO, Antônio C.A. *Introdução à Administração*, 6 ed. São Paulo, Atlas, 2004.

_____, Antônio C.A. *Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital*, 7 ed. São Paulo, Atlas, 2012.

MORENO, Amanda Izabelle. *Administração de cargos e salários* [livro eletrônico]. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2014. PDF. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582129937>>. Acesso em 06 de maio de 2015

OLIVA, Eduardo C.; PERAL, Wagner R.; FALCHI, Katia S. *Ações Implementadas Pós-Pesquisa do Clima Organizacional na Multibrás S/A Eletrodomésticos*. In: ENANPAD, 1, 2007, Natal. Anais. Natal: ANPAD, 2007. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2007/2007_ENGPR49.pdf>. Acesso em 22 de Março 2015.

PIMENTA, Mônica B.; ROCHA, Marcius H. P. da. *Gestão de Pessoas – Uma Proposta de Mudança Competitiva para as Organizações*. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 12 e 13 de agosto de 2011. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0452_1475.pdf> Acesso em 12 abril 2015.

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

STONER, James A.F; FREEMAN, R. Eduard. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*, 7 ed, São Paulo, 2003.

VROOM, H. Victor. *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores Métodos de Motivação e Avaliação de desempenho*, 9 ed. Rio de Janeiro, Harvard Business Review Book, 1997.

APÊNDICES



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

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Eu Carmen Aparecida Lemos, estou concluindo o curso de Administração de Empresas, e este questionário sobre o tema “Clima Organizacional” faz parte do Estágio Supervisionado do Curso e a sua cooperação é indispensável para o resultado desta pesquisa.

Sua colaboração será responder ao questionário que se segue, sem se identificar. Suas respostas serão mantidas em sigilo e não serão identificadas.

Não existem respostas certas ou erradas, e as perguntas devem ser respondidas conforme a sua percepção as áreas abordadas.

Os resultados serão aglomerados, não havendo assim possibilidades de identificação de nenhum funcionário.

O questionário divide-se em duas partes, onde:

- Da questão 01 à 53 refere-se ao tema clima organizacional;
- Da questão 54 à 57 refere-se a dados complementares que serão utilizados, exclusivamente, para fins de tabulação dos resultados.

No final das perguntas, há um espaço onde você poderá elaborar alguma sugestão de melhorias ou citar algo que você julgue necessário e que não foi abordado neste questionário. O preenchimento deste é de sua livre opção.

Ao finalizar a última questão, deve guardar o questionário dentro do envelope que foi fornecido e vedá-lo retirando uma das faces da fita que se encontra na parte interna da aba, colando a mesma sobre o corpo do envelope. Depois de vedado, o envelope deverá ser depositado na urna fornecida pelo pesquisador.

Vale lembrar que as informações serão apenas para dados de pesquisa, nenhuma resposta será divulgada, e nenhum funcionário poderá ser identificado.

QUESTIONÁRIO

Instruções de preenchimento:

- *Leia atentamente as questões antes de responder;
- *Assinale apenas UMA das alternativas;
- *Não deixe nenhuma questão em branco;
- *O espaço para sugestões (ao final das perguntas) é de livre opção de preenchimento.

Exemplo para responder as questões referentes ao tema:

Para a questão nº 1, se você considera que este É um lugar agradável para trabalhar, assinale a opção: “Concordo sempre”.

Se você considera que este NÃO é um lugar agradável para trabalhar, assinale a opção: “Discordo sempre”.

Legenda das opções:

- 1-Discordo sempre 2- Discordo na maioria das vezes
- 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4- Concordo na maioria das vezes
- 5-Concordo sempre

Muito obrigado por sua colaboração!

I PARTE

01 - Este é um lugar agradável para trabalhar.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
- 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
- 5-Concordo sempre

02-Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
- 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
- 5-Concordo sempre

03 - Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

04 - Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

05 - As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

06 - Pode-se contar com a colaboração das pessoas.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

07 - A liderança deixa claro o que ela espera do nosso trabalho.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

08 - Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

09 – Oferecem-me treinamento e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

10 - A liderança demonstra reconhecimento/agradecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

11- As pessoas são pagas adequadamente pelos serviços que fazem.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

12- Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim não é só “mais um emprego”.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

13- Quando as pessoas mudam de função ou de área, fazem com que se sintam rapidamente “em casa”.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

14- É fácil se aproximar da liderança e é também fácil falar com ela.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

15- A liderança reconhece erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

16- A liderança está interessada nas ideias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

17- Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

18- A liderança me mantém informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na JBS Aves – Unidade de Passo Fundo.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

19- A liderança tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer para chegar lá.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

20- A liderança confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

21 - A liderança envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

22- A liderança evita favorecer uns em prejudicar outros.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

23- Eu me sinto bem com a forma como a JBS Aves – Unidade de Passo Fundo contribui para a comunidade.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

24- A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

25- Em geral a liderança da muita autonomia às pessoas.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

26- Este é um lugar psicologicamente saudável e compensador para se trabalhar

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

27- As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

28- As pessoas têm vontade de vir para o trabalho.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

29- Posso ser eu mesmo por aqui.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

30- A liderança cumpre o que promete.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

31- As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

32- As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de cor e raça.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

33- As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do sexo.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

34- Aqui as pessoas se importam umas com as outras.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

35- A liderança age de acordo com o que fala.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

36- Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

37- Existe um sentimento de “família” ou de “equipe” por aqui.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

38- Acredito que só se promoveria uma demissão em massa como último recurso.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

39- As pessoas são encorajadas a equilibrar a sua vida profissional e pessoal.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

40- Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

41- Temos benefícios especiais e personalizados aqui.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

42- Nós sempre comemoramos eventos especiais.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

43- As pessoas evitam fazer “politicagem” como forma de obter resultados.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

44- A liderança é competente para tocar o negócio.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

45- Sinto que estamos todos “no mesmo barco”.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

46- A liderança é honesta e ética na condução dos negócios.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

47- A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

48- Eu sou bem tratado, independentemente de minha posição na empresa.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

49- Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

50- Quando você entra na JBS Aves – Unidade de Passo Fundo, fazem você se sentir bem-vindo.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

51- Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

52- Este é um lugar divertido para trabalhar.

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

53- Pretendo trabalhar aqui por muito tempo

- 1-Discordo Sempre 2-Discordo na maioria das vezes
 3-Às vezes concordo, às vezes discordo 4-Concordo na maioria das vezes
 5-Concordo sempre

II PARTE – DADOS COMPLEMENTARES

54 - Grau de escolaridade

- Ensino fundamental Ensino médio Graduado Pós graduado

55 - Atualmente desempenho minhas atuais funções no setor

- Administrativo Produção

56 - Idade:

- 16 a 19 anos 20 a 30 anos 31 a 35 anos 36 a 45 anos
 46 a 50 anos 51 a 55 anos 56 a 65 anos

