

# O CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ALFA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR METALMECÂNICO DE MARAU/RS

## RESUMO

O clima organizacional é uma das ferramentas utilizada para avaliar as ações realizadas nas empresas em prol dos colaboradores. Esta pesquisa teve como objetivo avaliar o clima organizacional de uma empresa do setor metalmeccânico de Marau/RS a fim de avaliar as ações realizadas pelo Departamento Humano Organizacional (DHO). Para responder a questão problema foram entrevistados os 39 colaboradores da empresa que está há 20 anos no mercado e produz móveis de aço e elevadores de passageiros para edifícios. Os colaboradores responderam um questionário com perguntas fechadas sobre salário, motivação, benefícios, segurança e saúde no local de trabalho, estabilidade no emprego entre outras variáveis. Em seguida foi realizada uma entrevista com o coordenador do DHO, a fim de confrontar os resultados obtidos dos entrevistados. Esta pesquisa teve como método a abordagem qualitativa e quantitativa, além de ser um estudo de caso exploratório. A maioria das variáveis teve um resultado positivo, como a questão de salário com 15% de aprovação, estabilidade no emprego, trabalho em equipe entre outros. Com um resultado insatisfatório destaca-se a variável benefícios com 17% dos colaboradores que nem concordam nem discordam e 12% dos funcionários que discordam em relação aos benefícios oferecidos pela empresa.

**Palavras chave:** Clima Organizacional. Gestão de Pessoas. Motivação.

## **ABSTRACT**

The organizational climate is a resource used to assess actions taken in companies on behalf of employees. This research aimed to evaluate the organizational climate on a company of the metalworking sector in Marau/RS to assess the actions performed by its Human Organizational Department (DOH). To meet this purpose, an interview was made with 39 employees of this company, which is on the market for 20 years and produces steel furniture and passenger elevators for buildings. Employees answered a questionnaire with closed questions about salary, motivation, benefits, safety and health in workplace, job stability among other variables. After this, an interview with the DOH coordinator was performed in order to compare with the results obtained from the interviewed employees. This research had a qualitative and quantitative method approach, besides being an exploratory case study. Most variables had a positive result, such as the matter of salary with 15% approval, job stability, teamwork, among others. With an unsatisfactory result, the variable of benefits stands out with 17% of the employees who neither agree nor disagree with it, and 12% of the employees that disagree with the benefits offered by the company.

**Keywords:** Organizational Climate, People Management, Motivation.

# 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um mercado cada vez mais competitivo. Os avanços nos processos tecnológicos, as mudanças políticas e econômicas de um mundo globalizado impulsionam a adaptação das mesmas nesse cenário. Para acompanhar esse acelerado processo de mudanças os colaboradores também devem se adaptar as pressões e exigências cobradas para manterem-se competitivos junto ao mercado de trabalho.

A grande demanda existente no mercado faz com que organizações busquem um constante aperfeiçoamento nos processos produtivos a fim de ofertar aos seus clientes um produto com preço e qualidade. Para garantir a excelência nos processos às empresas necessitam que os colaboradores estejam em sintonia com os objetivos organizacionais. Dessa forma, Dutra (2006) afirma que a maneira de administrar as pessoas também vem passando por diversas transformações, exigindo um esforço em recriar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho.

Diante disso, é notável a crescente preocupação das empresas em manter um ambiente de trabalho com condições favoráveis, visto que os colaboradores passam a maior parte do tempo nesse ambiente. Para garantir isso, ampliou-se o investimento na gestão do clima organizacional. As organizações modernas já estão conscientizadas que não conseguem produzir sem o esforço e a dedicação dos seus colaboradores, por esse motivo procuram melhorar a qualidade de vida do seu bem mais precioso, o capital humano.

De acordo com Campello e Oliveira (2008), a palavra clima origina-se do grego *Klima* e significa tendência ou inclinação. O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores.

Clima organizacional é a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e que influencia o seu comportamento. É uma "atmosfera psicológica" que todos percebem quando entramos num determinado ambiente e que nos faz sentir à vontade para ali permanecer, interagir e realizar.

Durante o processo de evolução nas relações no trabalho as organizações aprenderam a trabalhar com programas como motivação, onde o mesmo abrange a parte de clima organizacional dentro das empresas. Vamos definir motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo, vamos reduzir nosso foco nos objetivos organizacionais para refletir nosso interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho.

Do ponto de vista prático, os resultados desta pesquisa poderão contribuir para a empresa Alfa, na medida em que eles poderão subsidiar os profissionais da área de gestão de pessoas, na elaboração de políticas para melhorar o ambiente e a performance no trabalho, quanto para os funcionários, na medida em que os resultados permitirão que os mesmos possam conhecer o grau de motivação geral na organização e as necessidades indicadas como as mais importantes, além de que, se as sugestões aqui apontadas forem colocadas em prática pela empresa, haver-se-á a possibilidade de um maior nível individual de motivação, tanto para a organização quanto para funcionários.

A motivação é um dos assuntos mais pesquisados no estudo do comportamento organizacional. Uma das razões dessa popularidade foi revelada por uma recente pesquisa do

Instituto *Gallup*<sup>1</sup>, que descobriu que a maioria dos trabalhadores norte-americanos – 55 por cento, não tem qualquer entusiasmo com o seu trabalho.

Dentro desse contexto, as organizações passaram a reavaliar a importância dos colaboradores, objetivando garantir aos mesmos o retorno esperado. Diante desse fato, a pesquisa de clima organizacional, passou a ser tratado como um fator de progresso na gestão de pessoas, visando à melhoria do ambiente de trabalho e principalmente na saúde física e mental de seus colaboradores frente ao cenário de constantes oscilações que ameaçam as organizações.

Em um clima organizacional negativo, são comuns os comportamentos de ausência: as pessoas estão apenas fisicamente presentes, mas o pensamento está longe. Alguns se tornam apáticos; outros ficam sonhadores: pensam em tudo, menos no trabalho; outros fazem amizades com os colegas e conversam o tempo todo; outros navegam na internet em sites fora do interesse da organização. A ausência pode chegar a se tornar realidade física: chegadas em atraso com muita frequência e almoços demorados, que desembocam no absentéismo. Esses ausentes não tem nenhum comprometimento com a organização e, uma vez identificado, deveriam ser demitidos, caso não haja possibilidade de recuperação.

No cenário dessa problemática, apresenta-se a empresa foco do estudo, localizada no Norte do Rio Grande do Sul, na cidade de Marau/RS. A empresa Alfa, foi fundada há 20 anos, por empreendedores locais, que possui três linhas de produtos: móveis de aço que inclui arquivos fichários, prateleiras reguláveis, armários para vestiários, armários para documentos e prateleiras porta-pâletes; linha de componentes de aço; e elevadores para edifícios. Conta com equipe especializada no atendimento, projeto, fabricação e montagem dos produtos.

Diante dos fatores citados acima, o presente projeto tem como objetivo avaliar a percepção dos colaboradores aplicando a técnica do clima organizacional, a fim de avaliar e trabalhar as variáveis que devem ser melhoradas junto com a organização, como:

a) estudar e analisar o grau de satisfação do colaborador na empresa Alfa, através do método do clima organizacional;

b) encontrar as melhores alternativas para melhorar o desempenho dos profissionais e da organização como um todo, onde os colaboradores sintam-se motivados em exercer o seu trabalho dentro da empresa;

c) analisar as variáveis do clima organizacional na empresa Alfa, inicialmente por meio de um instrumento de diagnóstico para, a partir daí, apresentar sugestões, de maneira a oferecer à mesma uma oportunidade de transformação no seu ambiente organizacional.

A todo o momento, surgem novos concorrentes no mercado, para sustentar a competitividade as organizações precisam manter a fidelização dos clientes, que o produto entregue no prazo garanta a qualidade do produto final, esses são os requisitos básicos para manter uma parceria com o cliente. Para cumprir isso, as organizações necessitam de uma equipe formada por líderes e colaboradores satisfeitos profissionalmente. A pesquisa de clima organizacional tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna, e várias teorias tentam explicar o sentido desta força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Gestão de Pessoas, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas.

A empresa foco desse estudo, abordará o clima organizacional como estratégia primordial, diante do acúmulo de exigências acarretadas pelas constantes transformações na reorganização dos cargos da organização, mantendo assim a grande maioria dos colaboradores conectados com a empresa todo tempo. Frente a esses fatores, a presente

---

<sup>1</sup> O Instituto Gallup oferece inovação em pesquisa, análises e consultoria para ajudar os líderes a resolverem seus mais urgentes problemas. Os consultores da Gallup ajudam organizações dos setores público e privado a estimularem o crescimento orgânico por meio de ferramentas métricas, consultoria estratégica e educação.

pesquisa surgiu do motivo de que a empresa nunca realizou uma pesquisa de clima organizacional. Diante disso, este trabalho busca proporcionar a oportunidade de análise do ambiente de trabalho, servindo posteriormente como ferramentas de apoio aos administradores, auxiliando nas tomadas de decisões e de mudanças na empresa.

## **2 ABORDAGEM TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Ao longo dos anos, as organizações sofreram diversas transformações. Destaca-se entre essas, a evolução no setor de gestão de pessoas. Seguindo essa visão Chiavenato (2002), afirma que a administração de gestão de pessoas é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais.

Sua origem deu-se no início do século XX, após o intenso impacto da Revolução Industrial, passando a denominar-se como Relações Industriais. Nessa época exercendo a importante tarefa de mediação entre as organizações e os colaboradores, com o objetivo de diminuir os conflitos, entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, buscando reduzir ao máximo suas enormes diferenças. Apesar da relação de interdependência o convívio era rigidamente separado, os objetivos até então, eram considerados incompatíveis. Chiavenato (2002).

Em meados de 1930, segundo Araújo (2006) a administração de pessoal, como era conhecida na época, exercia apenas funções básicas de contratação de pessoas, esses processos de admissão e demissão eram administrados pela chefia de pessoal. Segundo Marras (2011), com o tempo, também surgiu à necessidade de contabilizar os registros das horas trabalhadas, faltas e atrasos, com a finalidade de pagamento ou desconto dos colaboradores, função que também era realizada pela área de administração de pessoal.

Porém, esse conceito básico em relação à forma de tratar com as pessoas mudaram e, por volta de 1950, passou a ser denominado de Administração de Gestão de Pessoas, nesse período esse setor já não atuava apenas no papel de intermediador dos desentendimentos e conflitos, passando a dar ênfase na administração dos colaboradores de acordo com as leis trabalhistas. Posteriormente a Administração de Recursos Humanos evoluiu para a Gestão de Pessoas, nessa época, os colaboradores passaram a ser considerados pelas organizações como recurso fundamental para o sucesso e o êxito organizacional Chiavenato (2002).

### **2.2 TEORIA DAS NECESSIDADES**

A teoria da hierarquia das necessidades se preocupa com as variações das necessidades interiores dos indivíduos ao longo do tempo. Teorias sobre as necessidades foram bastante populares na literatura da psicologia há algum tempo, mas recentemente os pesquisadores da psicologia organizacional têm dirigido sua atenção para teorias de orientação mais cognitiva, como as de fixação de metas e da auto-eficácia. Talvez a principal razão para diminuição do interesse pelas teorias da necessidade é que as pesquisas a respeito não conseguiram encontrar relações seguras da necessidade com o desempenho no trabalho, possivelmente porque as necessidades são ideias distantes, que não tem relação direta com o desempenho no trabalho.

Isso quer dizer que as necessidades podem ser satisfeitas de várias formas e com vários comportamentos diferentes, assim, uma necessidade em particular provavelmente não terá uma forte relação com um determinado comportamento. Uma pessoa que tenha grande necessidade de realizar tarefas desafiadoras, por exemplo, pode satisfazê-la dentro ou fora do trabalho, contudo, as teorias das necessidades têm contribuído para nossa compreensão da motivação para o trabalho e no clima organizacional ao mostrar como as recompensas que as pessoas esperam dele podem variar.

### **2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades**

A teoria da hierarquia das necessidades, segundo Maslow 1943, afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia das necessidades físicas, sociais e psicológicas.

Segundo Maslow (1943), para que um desejo seja motivador, ele não pode ser satisfeito já que as pessoas são motivadas pelo nível mais baixo de necessidade não satisfeito. Ou seja, se dois níveis de necessidade não são satisfeitos, o nível mais baixo irá prevalecer. Assim, uma pessoa faminta, mesmo sabendo não se preocuparia.

Com o perigo e talvez se arriscasse a roubar comida, mesmo sabendo que a punição por roubo é severa. Maslow reconheceu, contudo, que pode haver exceções para esta hierarquia e que certos indivíduos podem considerar algumas necessidades mais altas como mais importantes que as de nível mais baixo.

Além disso, vários indivíduos nas sociedades ocidentais têm os quatro primeiros níveis de necessidades satisfeitos e talvez jamais venham e experimentar a privação de uma ou mais delas, especialmente as de alimentação. Dessa forma, as necessidades básicas não são motivadoras.

As pesquisas sobre a teoria da hierarquia das necessidades nunca foram conclusivas. Locke (1986), detectaram que pelo menos parte da dificuldade está no fato de que as afirmações de Maslow, sobre a teoria são relativamente vagas, dificultando a elaboração de bons testes sobre ela.

Apesar da falta de sustentação empírica, a teoria da hierarquia das necessidades tem tido um impacto positivo nas organizações. Ela continua a ser ensinada aos atuais e aos futuros gerentes, ajudando a focar a atenção na importância de se satisfazer as necessidades dos funcionários no trabalho.

### **2.2.2 Avaliação da satisfação no trabalho**

Para Spector (2010), satisfação no trabalho é avaliada da seguinte forma:

Perguntando-se às pessoas como elas se sentem em relação ao seu trabalho, por meio de questionários ou entrevistas. Dezenas de escalas podem ser utilizadas em um questionário, e a satisfação, é geralmente avaliada dessa forma. Às vezes, mais frequentemente na prática do que em pesquisas, os funcionários são entrevistados sobre a sua satisfação. Podem ser encontrados ainda uns poucos casos em que a satisfação no trabalho foi avaliada solicitando a opinião de z que apenas o próprio indivíduo reconhece suas atitudes.

### 2.2.3 A teoria das necessidades de Maslow

No início da década de 1940, Abraham Maslow desenvolveu sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, a partir da qual é possível inferir o que motiva cada pessoa. Segundo Maslow, o princípio básico da motivação é: uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento.

O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer suas necessidades. As pessoas sempre tem necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não o seja à saciedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades.

Segundo Maslow (1943), há uma tendência, na maioria das pessoas, no sentido de procurar satisfazer, primeiro, as necessidades básicas:

Após o atendimento destas, procura-se satisfazer as de segurança, e, a seguir, as de associação, as de status e as de auto realização. Dois pontos precisam ficar claros: (a) as necessidades de cada pessoa viram no tempo, não só em função da sua satisfação como em função das alterações na hierarquia dos valores de cada um; (b) a hierarquia de Maslow representa uma tendência média e não deve ser encerrada uma escala rígida.

Essa ordem de prioridade corresponde a uma tendência média, e a prioridade a uma necessidade não significa a eliminação das demais. Todas as pessoas tem, em geral, todos os tipos de necessidades em maior ou menor grau. Testes denominados motivogramas detectam a prioridade que cada pessoa atribui a essas necessidades, no momento da realização do teste.

Quando uma necessidade aparece com baixa prioridade significa que, naquele momento, não se lhe está dando a mesma importância que as demais, ou porque já tinha sido satisfeita, ou porque, mesmo não satisfeita, prefere-se dar prioridade a outra julgada mais importante. Gareth Morgan sugere as seguintes medidas a serem usadas pelas empresas:

- a) Auto realização: estímulo ao completo comprometimento. O trabalho como dimensão importante na vida do empregado.
- b) Auto estima: cargos que permitam realização, autonomia e responsabilidade. Trabalho que valorize a identidade.
- c) Sociais: estímulo à interação com os colegas de trabalho. Possibilidade de atividades sociais e esportivas. Reuniões sociais fora da organização.
- d) Segurança: seguro-saúde e planos de aposentadoria. Segurança no emprego. Estabelecimento e divulgação de plano de carreira.
- e) Fisiológicas: salário e benefícios; segurança e condições agradáveis de trabalho.

Cumprir lembrar que é exatamente esse descontentamento permanente que nos motiva para invenções, descobertas, inovações tecnológicas, etc. É a insatisfação que impulsiona o progresso.

### 2.2.4 Os fatores de motivação segundo Herzberg

Frederick Herzberg, (1923 – 2000), estudou de que forma e em que grau diversos fatores motivam os empregados. Segundo ele, existem dois tipos de fatores motivacionais:

- a) os relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo de trabalho, por exemplo, gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos,

responsabilidade, reconhecimento pelos resultados, realização pessoal e profissional, que ele considera como os fatores motivacionais propriamente ditos e que são intrínsecos ou inerentes à pessoa;

- b) os fatores externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, conforto, salário, benefícios, status, segurança, que ele chamou de fatores higiênicos.

Segundo Herzberg (1968), os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar a produtividade e os resultados, enquanto os fatores higiênicos, tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem bem administrados, a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, por isso não influiria na motivação. Os fatores motivadores são internos às pessoas: a motivação está dentro de cada um. Os higiênicos são externos, ou parcialmente externos.

Ele inclui que o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas ausência de satisfação no trabalho e que o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas ausência de insatisfação no trabalho. Os fatores higiênicos contribuem para evitar a insatisfação no trabalho, mas não promovem a satisfação no trabalho, enquanto os fatores motivadores contribuem para promover a satisfação no trabalho, mas não contribuem para diminuir a insatisfação no trabalho. A Tabela 1 esclarece do que é composto os fatores higiênicos e os fatores motivadores:

**Tabela 1: Fatores Higiênicos X Motivadores**

<b>Fatores Higiênicos</b>	<b>Fatores Motivadores</b>
Diretrizes adm. da empresa	Realização Profissional
Qualidade da supervisão	Reconhecimento por resultados
Relações Pessoais	Trabalho Interessante
Condições de trabalho	Responsabilidade
Salários	Perspectivas de promoção
Status	Aumento de conhecimento
Segurança	

Fonte: A autora (2013).

As condições de trabalho e os salários, embora sejam predominantemente fatores higiênicos, avançam até certo ponto sobre o lado motivacional na linha divisória. A razão disso é que ambos contem, implicitamente, aspectos subjetivos relacionados ao reconhecimento pelos resultados. Do ponto de vista concreto, o salário só pode ser gasto fora do trabalho, e, nesse sentido, é eminentemente higiênico.

Estudos realizados sobre a motivação proporcionada pelo salário mostram que o período de satisfação consequente de um aumento na remuneração dura muito pouco. O aspecto motivador do salário é o que é interpretado, devida ou indevidamente, como um reconhecimento do mérito pela empresa.

Segundo Herzberg (1968), o que mais contribui para que as pessoas produzam são os fatores motivacionais. Deve-se procurar aumentar ao máximo esses fatores, pois são os principais responsáveis pela melhora dos resultados. Os higiênicos devem ser administrados de forma a não ficar abaixo do que seria razoável nas condições normais do ambiente no qual a empresa opera.

Não adianta, porém, um grande esforço no sentido de aumentá-los acima desse valor médio razoável, pois a influência nos resultados não traria um benefício condizente com o



custo desse aumento. Alguns fatores higiênicos precisam ser dosados com cuidado. Por exemplo, uma empresa que não proporcione nenhuma segurança de emprego aos empregados, não conseguirá reter os melhores nem obter bons resultados do seu pessoal.

Por outro lado, excesso de segurança poderá causar acomodação que se refletirá negativamente nos resultados. A conclusão de Herzberg (1968), é que os fatores higiênicos têm limites inferiores e superiores, enquanto os motivacionais devem ser proporcionados na maior quantidade possível.

Na realidade, a classificação de Herzberg (1968), embora válida, merece explicações. É verdade que os fatores que ele chama motivadores podem produzir efeitos positivos em limites mais elevados que os higiênicos. No entanto, todos os tipos de incentivos à motivação estão sujeitos à lei econômica da utilidade marginal decrescente, isto é, quanto mais se possui de qualquer coisa, tanto menos útil será a unidade adicional obtida.

Isso vale para qualquer tipo de incentivo ideal. Os incentivos variam de ambiente para ambiente, de organização para organização e de pessoa para pessoa, dependendo dos valores dessas pessoas, da cultura da organização e das necessidades satisfeitas de cada um. Os dados apresentados por Herzberg (1968), referem-se, como ele mesmo diz, a valores médios colhidos em universo amplo.

### **2.2.5 A teoria de McClelland**

Partindo do princípio que quase todas as pessoas que trabalham em empresas têm suas necessidades básicas atendidas, McClelland idealizou para essas pessoas as seguintes necessidades:

- a) necessidade de realização: sair-se bem em relação às expectativas, lutas pelo êxito e conseguir realizar alguma coisa difícil;
- b) necessidade de poder necessidade de ascendência sob os demais e de modificar o seu comportamento, encorajando-os e orientando-os;
- c) necessidade de afiliação: desejo de relações amigáveis e de aceitação pelos pares.

Em função disso, as organizações devem proporcionar condições para que as pessoas consigam atingir seus desejos de realização, treinando-as e posicionando-as em postos em que possam aproveitar da melhor forma suas qualidades e seu preparo.

### **2.2.6 Conceito de Clima Organizacional**

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, lealdade e a identificação com a empresa, a 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, ao comprometimento com a organização e outras variáveis intervenientes definidas por Likert, que caracterizam o comportamento organizacional. O clima organizacional é causa e consequência do comportamento dos participantes da organização.

Podemos resumir que o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebidas pelas pessoas da empresa. Ele é fortemente influenciado pela cultura da empresa, mas depende principalmente da forma como a organização trata o seu pessoal.

## **2.2.7 Origem do Clima Organizacional**

Na era industrial não se dava o devido valor ao capital intelectual, onde homem era considerado um apêndice da máquina, hoje com os estudos das ciências humanas, pode-se observar preocupação a respeito da motivação, satisfação, e o estudo psicológico do funcionário.

Frederick W. Taylor (1978), anunciou no começo do século XX, que o papel do gerente é estudar o comportamento como um todo e a produtividade de cada colaborador com o fim de achar seus limites e as probabilidades de desenvolvimento pelo treinamento.

O que pode ser visto é que há anos fala-se em clima organizacional, motivação, satisfação dos empregados, a necessidade de um ambiente de trabalho equilibrado, onde as pessoas sintam-se bem para desenvolver suas funções, onde se sintam motivadas e que tenha uma influencia positiva, ou seja, um reconhecimento.

## **2.2.8 Tipos de Clima Organizacional**

Segundo Luz (2003), o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim:

Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. O clima de uma empresa é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela. O baixo turnover, ou seja, a rotatividade de pessoal que, quando elevado, pode significar que as pessoas não tem comprometimento com a empresa, que falta algo na empresa para satisfazer-las e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima.

O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o animo da maioria dos funcionários, gerando evidencias de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas, etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

Nas empresas onde o clima é predominantemente ruim, o turnover costuma ser alto, e alguns funcionários chegam a omitir sua passagem profissional por elas, não as citando em seus currículos com receio de ficarem “queimados” no mercado de trabalho. Esse é um típico sentimento de vergonha e desaprovação dos funcionários por uma empresa.

Algumas expressões são utilizadas para a denominação de clima, como, por exemplo: clima realizador, de harmonia, clima construtivo, clima sadio, clima tenso, clima de confiança, etc. Não obstante, mais importante do que a denominação que possamos empregar é a ideia que devemos ter sobre o tipo de clima das empresas.

### 3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é importante para produzir um clima organizacional positivo. Vários fatores influenciam:

- a) a remuneração é percebida como adequada;
- b) a perspectiva de carreira e de oportunidades de promoções é considerado boa;
- c) o chefe imediato é visto como componente, polido, bom comunicador e justo;
- d) o ambiente de trabalho e o relacionamento com os colegas é saudável;
- e) o trabalho em si é desafiador, significativo, estimulante e interessante.

De todos estes fatores, o que mais influencia os resultados é o trabalho em si. O trabalho deve fazer sentido para aquele que o realiza. Às vezes, esse sentido é criado pelo próprio empregado.

#### 3.1 VARIÁVEIS CAUSAIS, INTERVENIENTES E FINAIS

O clima organizacional, segundo Luz (1995), é fortemente influenciado pelas variáveis intervenientes de acordo com a conceituação introduzida por Likert:

As variáveis causais, intervenientes e finais, existentes em uma variáveis mais conhecidas e facilmente mensuráveis são as de resultado final, cujos valores são obtidos pelos relatórios financeiros e de produção da organização. No entanto, outros tipos de variáveis, de mensuração mais difícil, e por isso muitas vezes negligenciados, podem influenciar fortemente no médio prazo as variáveis finais.

As variáveis causais são aquelas que definem as características básicas da organização. São variáveis independentes e estão quase sempre sob o controle da organização. As variáveis causais influenciam todas as demais e são elas que, em última análise, promovem o êxito da organização. Variáveis causais em uma organização:

- a) objetivos da organização;
- b) políticas e estratégias;
- c) tecnologia;
- d) cultura da Organização;
- e) sistemas de valores;
- f) sistemas de Informações;
- g) estilo de administração;
- h) relações formais de autoridade.

As variáveis intervenientes são as que refletem o estado interno da organização e do seu pessoal, isto é, refletem o clima organizacional e caracterizam a identificação da gestão de pessoas com a organização. Variáveis intervenientes em uma organização:

- a) lealdade à organização;
- b) identificação com a organização;
- c) capacitação do pessoal;
- d) motivação e percepções do pessoal;
- e) dedicação ao trabalho;

- f) relacionamentos interpessoais;
- g) integração da equipe;
- h) comunicação interna;
- i) expectativas e aspirações;
- j) capacidade de tomar decisões;
- k) sentimentos e emoções.

As variáveis intervenientes influenciam fortemente as finais, ou de resultado final. Alguns administradores, preocupados apenas com os resultados finais, negligenciam as variáveis intervenientes, causando problemas no médio prazo para a organização.

As variáveis finais, ou de resultado final, são as que refletem os resultados financeiros e de produção, entre outros. São variáveis dependentes das demais e de fácil mensuração. Por essa razão, alguns administradores preocupam-se exclusivamente com elas. Variáveis finais em uma organização:

- a) produção;
- b) vendas;
- c) lucro (resultado);
- d) margem líquida sobre as vendas;
- e) rentabilidade do patrimônio;
- f) produtividade;
- g) custos;
- h) qualidade da Produção;
- i) participação no mercado.

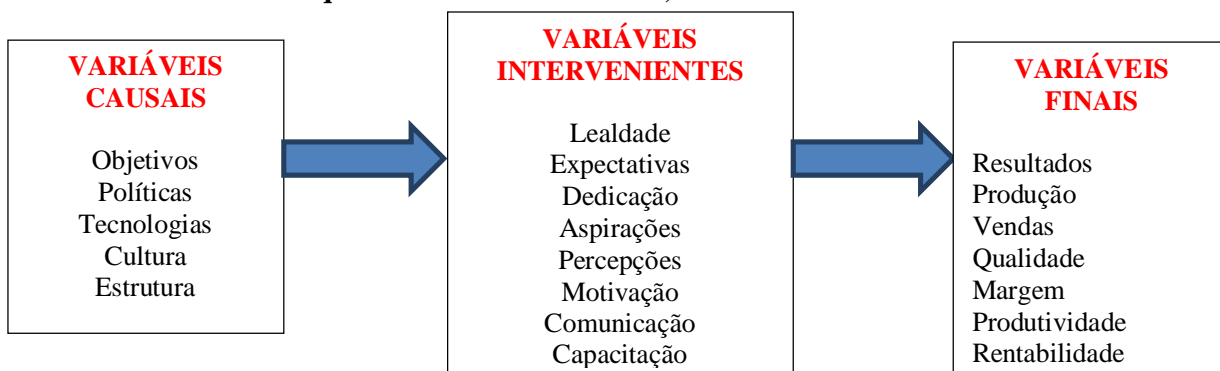
Um fato importante é a defasagem entre as variações nas variáveis intervenientes e as variações no mesmo sentido nas variáveis finais. Uma variação para melhor ou para pior nas variáveis intervenientes tende a preceder uma variação no mesmo sentido das finais. Essa defasagem pode ser de vários meses ou mesmo vários anos, permitindo as vezes, à adoção de medidas corretivas, se houver um diagnóstico preciso e tempestivo da situação.

Algumas vezes, uma organização, ou uma das suas unidades, previda pela necessidade de obter resultados finais em curto prazo, emprega forte pressão sobre os empregados para obter os resultados de que necessita. Essa pressão pode dar certo durante um algum tempo, mas não deve durar indefinidamente.

Existem nítidas indicações de que para um período de pelo menos um ano a supervisão que aumenta a pressão direta para obter mais produtividade pode conseguir, em alguns tipos de atividades, substanciais aumentos de produção se as operações forem bem programadas e se bons procedimentos forem estabelecidos. Tais aumentos, porém, são conseguidos, muitas vezes, a um custo considerável para a organização, no sentido de uma provável piora das variáveis intervenientes.

Não se pode condenar a priori o administrador que emprega pressão exagerada para obter resultados finais em curto prazo em detrimento das variáveis intervenientes. Tudo depende do grau de necessidade que a organização tem desses resultados no curto prazo e da forma como são obtidos. No entanto, é preciso que esteja consciente de que esse processo não pode ser a solução de longo prazo para a organização. No Esquema 3, relação entre variáveis causais, intervenientes e finais.

**Esquema 1: Variáveis causais, intervenientes e finais.**



Fonte: a autora (2013).

## 3.2 RELAÇÃO ENTRE GRADE GERENCIAL E AS VARIÁVEIS INTERVENIENTES

### 3.2.1 A lealdade entre os colegas, o estresse e o clima organizacional

Likert estudou a lealdade aos colegas e como ela afeta a tensão existente no ambiente de trabalho, o clima organizacional e, em última análise, a produção da empresa. O aumento da lealdade aos colegas diminui a tensão e tende a aumentar a produtividade nos grupos que aceitam aos objetivos da organização e a diminuí-la nos que não os aceitam.

## 3.3 SINTOMAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL RUIM

Os sintomas de clima organizacional ruim são vários, como por exemplo: absenteísmo e rotatividade.

### 3.3.1 Absenteísmo

Nível elevado de absenteísmo é um sintoma inequívoco de clima organizacional ruim que necessita de medidas gerenciais, pois a tendência, caso nada seja feito, é no sentido de piora progressiva.

Absenteísmo, também denominado de ausentismo e absentismo, é a ausência do trabalho, em princípio, sem razão que a justifique, tais como: (a) doenças, comprovado ou não, crônicas ou eventuais; (b) motivos familiares; (c) dificuldades de transporte; (d) falta de motivação em virtude de supervisão inadequada. O absenteísmo mensalmente calculado pela fórmula.

O absenteísmo pode ser calculado para outros períodos, como o ano, o semestre ou trimestre. A comparação do índice de absenteísmo em diferentes períodos pode fornecer indicações importantes para medidas administrativas que devam ser tomadas em relação à gestão de pessoas. O absenteísmo gera perda na produtividade da organização.

### 3.3.2 Rotatividade

A rotatividade de pessoal, ou *turnover*, em inglês, pode ser calculada por meio do quociente resultante da divisão da soma do número de empregados admitidos e dos que saíram em determinado período pelo número de empregados existentes no final do período.

Algumas empresas usam no denominador a média dos empregados no período em vez do número no final do período. A rotatividade é, em geral, calculada para períodos mensais, semestrais ou anuais. Um valor isolado da rotatividade pode não ser muito significativo, mas sua comparação com períodos anteriores quase sempre fornece informações importantes para se concluir as razões das causas de possíveis aumentos que exijam providências. Se a rotatividade é alta porque a empresa está crescendo e admitindo muitos empregados, um índice elevado não deve preocupar, mas se é alta porque os empregados estão tomando a iniciativa de sair, algo precisa ser feito.

É preciso examinar o ambiente interno da empresa, especialmente o clima e a cultura organizacional, a política de remuneração e benefícios, o estilo de gestão mais comum, as relações entre as pessoas, a moral do pessoal, as condições de trabalho, as oportunidades de crescimento profissional e todos os demais fatores que podem estar contribuindo para insatisfações. Deve-se concluir quais as razões que estão levando à alta rotatividade. Especial atenção deve ser dada às entrevistas de desligamento e à sua análise.

Segundo Luz (1995), a alta rotatividade pode ser um problema geral da empresa ou de determinada chefia. Pode ser indício de políticas de pessoal deficientes ou de descontentamento por alguma razão. Também nesse caso a unidade de registros e pagamentos deve analisar as áreas com alta rotatividade de pessoal e procurar identificar as causas. Se a empresa não tiver condições de evitar a rotatividade alta em área e se essa área não fizer parte do núcleo das atividades da empresa, deve-se considerar a possibilidade de terceirizar a atividade.

Antes, porém devem-se verificar outras opções, como a redefinição das funções, o diagnóstico do comportamento das chefias, a política de remuneração da empresa e sua comparação com as dos competidores, as perspectivas de crescimento profissional oferecidas, a cultura organizacional e sua compatibilidade com o ambiente em que atua a empresa, e em especial, o clima organizacional.

## 4 A EMPRESA

A empresa Alfa foi fundada em 01/07/1993 por dois empreendedores que durante muito tempo trabalharam no ramo, aliaram a experiência com a oportunidade de produzir um produto com demanda e ignorado por empresas maiores. Iniciou suas atividades em um prédio de 240m<sup>2</sup> e com apenas três funcionários. Os primeiros produtos fabricados foram portas, janelas e camas de aço.

As vendas e pedidos aumentaram a cada mês, e no ano seguinte, em 1994 a empresa investiu em equipamentos e passou a contar com 10 funcionários. Desde o início das atividades a empresa entrou no mercado para oferecer produtos com qualidade e diferenciação. E esta qualidade chamou a atenção de uma empresa do segmento agrícola, que em 1995, contratou os serviços de montagem e solda para plantadeiras e semeadeiras, tendo que investir em novas máquinas e aumentar o número de funcionários.

Foi a partir de 1996 que a empresa se tornou conhecida nacionalmente. Neste ano a empresa fecha importante contrato com empresa distribuidora de gás para fabricação de

gaiolas para botijões. Foram anos entregando toneladas deste produto em todo o território nacional contribuindo para o reconhecimento da empresa.

Aliado a fabricação de gaiolas a empresa nunca parou de fabricar os móveis de aço, além das camas fabricava também cadeiras, mesas, estantes e balcões. Também continuou fabricando outros componentes de aço como portas, janelas, escadas, corrimões, cercas e fachadas. Com o passar dos anos alguns produtos foram modernizados, como os móveis de aço. Viu-se a oportunidade de fabricar arquivos fichários, prateleiras reguláveis, prateleiras porta-pâletes e armários para vestiários. Também houve a modernização do processo produtivo.

Com capacidade de produção, mão-de-obra especializada, máquinas e equipamentos modernos em 2003 a empresa lança um novo produto no mercado, as estruturas com policarbonato. Projetadas pelo departamento de engenharia muitas prefeituras aderiram aos abrigos para passageiros de ônibus, produzidas com estrutura de aço com cobertura em policarbonato. Também foram produzidas nesta linha coberturas para piscinas, garagens e aonde mais houvesse a necessidade do cliente.

Desde a sua fundação até hoje os produtos da empresa geram impacto e satisfação aos clientes que procuram a marca que atribui qualidade e diferenciação. As duas principais linhas de produtos são os móveis de aço que inclui arquivos fichários, prateleiras reguláveis, armários para vestiários, armários para documentos e prateleiras porta-pâletes e a linha de componentes de aço que inclui escadas, pórticos de entrada e estruturas com policarbonato. Conta com equipe especializada no atendimento, projeto, fabricação e montagem dos produtos, conforme informações do site institucional da empresa pesquisada.

## **5 METODOLOGIA**

Segundo Marconi (1999), método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador. É o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimento válido e verdadeiro, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Já a pesquisa Gil (2006), define como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não há informações suficientes para esclarecer um problema, ou quando a informação disponível está em desordem, impossibilitando ser adequadamente relacionada ao problema.

O método é conceituado por Diehl e Tatim (2004), como um conjunto de processos que tornam possível conhecer uma realidade específica, a fim de se atingir um resultado desejado. Nesse sentido, levando-se em consideração que o objetivo do trabalho é analisar as variáveis do clima organizacional na empresa Alfa, inicialmente por meio de um instrumento de diagnóstico para, a partir daí, apresentar sugestões, de maneira a oferecer à mesma uma oportunidade de transformação no seu ambiente organizacional na empresa Alfa, o método de estudo utilizado para realizar esta pesquisa foi levantamento de dados.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), para obtenção de dados pode ser utilizada a pesquisa bibliográfica, que nada mais é do que um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema.

Desse modo, o presente trabalho classificou-se como um estudo de caso, que segundo Yin (2005) trata-se de uma forma de se fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não

estão claramente estabelecidos. Ressalta-se que a empresa a ser pesquisada está localizada na cidade de Marau/RS, e atua no ramo de móveis de aço que inclui arquivos fichários, prateleiras reguláveis, armários para vestiários, armários para documentos e prateleiras porta-paletes e a linha de componentes de aço e elevadores para edifícios. Conta com equipe especializada no atendimento, projeto, fabricação e montagem dos produtos.

Com base nos objetivos do presente estudo, o mesmo se caracteriza como uma pesquisa descritiva. Acevedo e Nohara, (2009), afirmam que a pesquisa descritiva não explica o fenômeno investigado, visa apenas descrevê-lo, produzindo conhecimentos essenciais para futuras pesquisas que visem explicar o fenômeno. Desse modo, a pesquisa descritiva descreveu os indicadores estudados na empresa a ser pesquisada, identificando através da percepção dos colaboradores que nela trabalham.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa abordou os dados coletados de forma qualitativa e quantitativa. De acordo com Diehl e Tatim (2004), a pesquisa qualitativa visa demonstrar a complexidade do problema e auxiliar na sua compreensão. Percebe-se que, os estudos qualitativos possibilitam a realização de análises mais profundas e precisas de qualquer problema, oferecendo assim, descrições e explicações do contexto estudado, auxiliando a gestão na tomada de decisões mediante os resultados obtidos.

Como mais uma ferramenta de auxílio para análise deste estudo, foi utilizada a pesquisa quantitativa, na concepção de Diehl e Tatim (2004) esta pesquisa se caracteriza pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, através de técnicas estatísticas, com o uso das mais simples como: percentual, média, desvio padrão, até as mais complexas, como coeficiente de variação, análise de regressão dentre outras. A pesquisa garantiu os resultados e evitou distorções de análise e de interpretação, permitindo uma margem de segurança maior quanto às conclusões obtidas.

Segundo Marconi (1999), o sujeito de pesquisa é um ser humano, voluntário que, depois de informado sobre os objetivos, a metodologia e os riscos e benefícios do estudo, decide participar. Os sujeitos que participarão da presente pesquisa serão 100% dos colaboradores da Empresa pesquisada. Totalizando 39 funcionários, que atuam em diversos setores e desempenham diferentes funções na organização.

Para coleta de dados deste trabalho foi realizado uma pesquisa utilizando o questionário. Segundo Martins (2008), ele é o instrumento mais utilizado para a coleta de dados. O autor ressalta ainda a importância da utilização de palavras fáceis, de vocabulário diário, para que o pesquisado compreenda as perguntas podendo respondê-las corretamente, atingindo a eficácia e a transparência no resultado da pesquisa.

Desse modo, a pesquisa utilizou um questionário (Apêndice A) e conforme o (Anexo A) que foi aplicado a todos os colaboradores da empresa pesquisada. O mesmo é composto por 39 questões fechadas e abertas do tipo múltipla escolha, para ser possível analisá-lo de forma quantitativa, sendo respondido pelos pesquisados através de uma escala de atitudes denominada por Martins (2008) do tipo *Likert*.

Para obter mais informações e para confrontar com resultado obtido com o colaboradores da empresa Alfa, foi elaborado um roteiro de entrevista (Apêndice B). A entrevista foi realizada com o coordenador de DHO.

Cooper e Schindler (2003) afirmam que a escala de Likert é a variação mais utilizada da escala de classificação somatória, para os autores as afirmações que fazem parte das escalas de classificação somatória revelam atitudes consideradas favoráveis ou desfavoráveis em relação ao interesse do pesquisador, sendo útil para um gestor quando a organização planeja conduzir algo novo ou estimular um programa voltado a mudanças ou melhorias.

A escala obedecerá aos seguintes níveis: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Nem concordo, nem discordo, (4) Concordo e (5) Concordo Totalmente. Iniciando com cinco



questões iniciais para informar o perfil dos pesquisados, tais como: sexo, idade, escolaridade, setor e tempo de empresa.

Para formular o questionário referente ao clima organizacional optou-se por desenvolver um modelo, a partir dos modelos de aferição de clima organizacional apresentados na abordagem teórica dos autores. Abaixo variáveis que serão utilizadas na presente pesquisa, conforme modelos estudados. Conforme Tabela 2.

**Tabela 2: Variáveis do Clima Organizacional**

Variável	Ações que afetam a pesquisa de CO
Adaptação dos Trabalhadores	Trabalhos realizados, horário de trabalho, distribuição de trabalhos entre os colaboradores, quadro de pessoal em cada setor.
Salário	A percepção dos colaboradores quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado e a possibilidade de obtenção de aumentos salariais.
Benefícios	Revelam a qualidade da prestação desses serviços e o quanto esses benefícios atendem às necessidades e as expectativas dos trabalhadores.
Rotatividade	Relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos - de uma organização.
Absenteísmo	Ausência dos trabalhadores no processo de trabalho.
Condições Físicas de Trabalho	Evidenciam a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos trabalhadores para realização dos trabalhos: posto de trabalho, horário de trabalho, local de trabalho e os recursos disponíveis para o trabalho.
Trabalho em Equipe	Evidencia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe para solucionar problemas, buscar oportunidades, para aprimorar processos e inovar.
Treinamento	Evidencia as oportunidades que os colaboradores têm de se qualificar e se desenvolver profissionalmente
Estabilidade no Emprego	Procura conhecer o grau de segurança que o colaboradores sentem em seus empregos, assim como o <i>feedback</i> que recebem sobre como eles estão indo no trabalho.

Fonte: A autora, adaptado de Luz (2003).

Mediante as questões expostas na Tabela 2, os colaboradores poderão avaliar o Clima Organizacional na empresa estudada. O questionário foi aplicado pela própria pesquisadora, para ser possível responder a possíveis questionamentos e dúvidas. Da mesma forma, possibilitou um maior controle por parte da mesma, garantindo que todos os sujeitos respondam diminuindo a margem de erro.

A análise de dados envolve o exame a classificação dos dados, os quais podem ser divididos por categorias, opiniões e informações coletadas, possibilitando assim organizar os mesmos no intuito de explicar da melhor forma possível o fenômeno estudado Martins (2008). Convém que a análise dos dados seja planejada antes da aplicação da pesquisa, para ser possível diminuir atrasos e retrabalhos. O levantamento, a análise e a obtenção dos dados quantitativamente presentes neste estudo, foram realizados através de planilhas e gráficos gerados com o auxílio do *Excel*.

## **6 ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **6.1 DESCRIÇÃO DA PESQUISA QUANTITATIVA**

Neste capítulo apresentam-se os resultados a partir das coletas realizadas com os instrumentos de coleta conforme instruções do método. A pesquisa com os 39 funcionários aconteceu no dia 17 de Março durante a feira de saúde da empresa. Também foi pesquisado o coordenador do DHO para levantar as ações realizadas na empresa a fim de confrontar com as respostas. A entrevista foi realizada no dia 14 de Maio no DHO da empresa Alfa.

#### **6.1.1 Perfil dos Entrevistados**

Na questão referente ao gênero de cada funcionário, podemos observar que há grande diferença entre ambos sexos, visto que 79% dos colaboradores são do gênero masculino e 21% do gênero feminino. Na questão relacionada à idade dos funcionários, pode ser observado que a maioria dos respondentes (54%) possuem entre 18 à 25 anos, posteriormente com 23% estão os que equivalem na idade de 25 à 35 anos e funcionários acima de 35 anos.

Em relação à escolaridade dos colaboradores que trabalham na empresa, a maioria dos funcionários com 59% possuem apenas o ensino médio, 18% possuem ensino superior incompleto, 13% ensino fundamental e 10% dos funcionários possuem escolaridade superior completo.

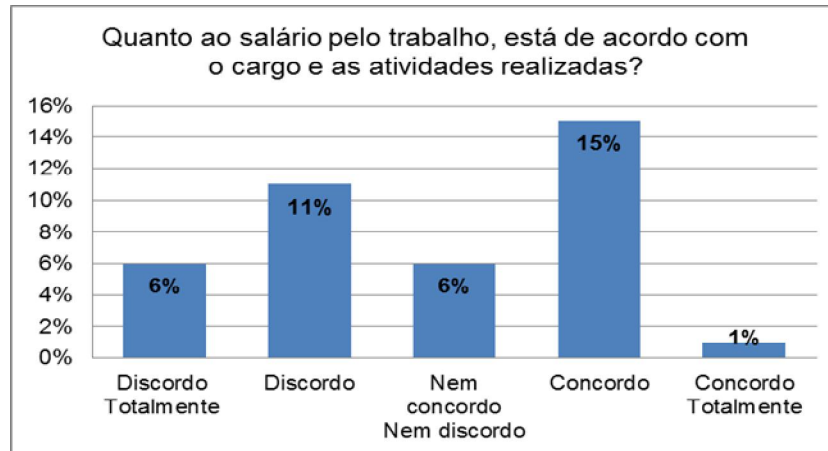
Por fim, na última questão com objetivo de identificar o perfil dos funcionários, buscou-se saber o tempo de trabalho dos respondentes na empresa. A maioria dos respondentes, 34% estão na empresa à menos de 12 meses, porém há um percentual expressivo de funcionários com 23% de 1 à 2 anos de trabalho e também representando a mesma porcentagem, colaboradores acima de 10 anos. Ainda, outros percentuais mais baixos pode-se observar que 10% dos funcionários estão na empresa de 02 a 05 anos e também com 10% funcionários com tempo de trabalho de 05 à 10 anos.

Com base nos dados representados acima, constatou-se que a empresa tem um nível baixo de rotatividade, onde os colaboradores possuem adaptabilidade nos cargos em que exercem. O baixo índice de rotatividade pode proporcionar incentivo para novas ideias e mudanças que influenciaram no desenvolvimento e produtividade da organização.

#### **6.1.2 Questões fechadas**

A primeira questão teve como objetivo verificar sobre algumas percepções dos funcionários, abordou-se quanto ao salário pelo trabalho, a mesma objetiva saber a opinião dos respondentes em relação à remuneração pelo trabalho exercido. Conforme pode ser observado no gráfico 5, a maioria dos funcionários com 15%, concordam com o salário recebido. Além disso, 1% concordam totalmente e 6% nem concordam e nem discordam. Cabe ressaltar que a opção discordo totalmente teve uma porcentagem de 6% e discordo com 11% das respostas dos colaboradores.

Gráfico 1: Salário pelo Trabalho

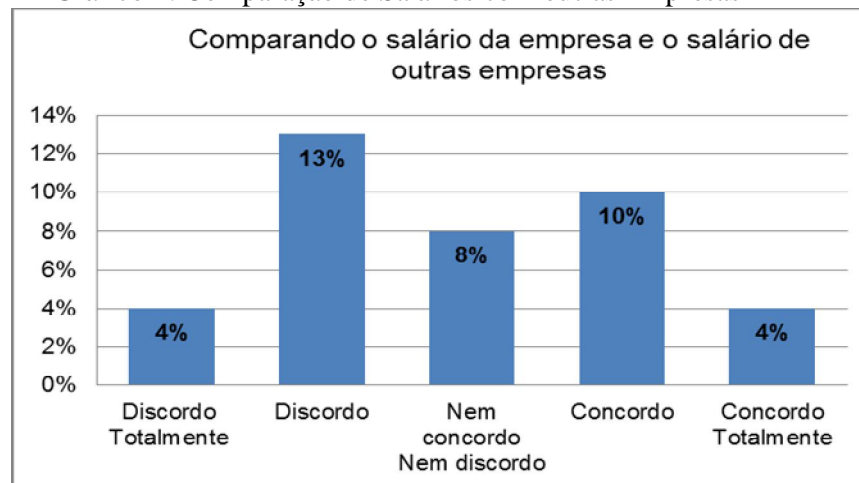


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O salário pelo trabalho pode ser considerado uma influência motivadora aos funcionários, visto que a maioria os respondentes concordam que o mesmo está de acordo com o cargo e as atividades realizadas, mas também deve ser reestudado, pois o número de respondentes de discordo, atingiu 11% chegando perto dos colaboradores que responderam que concordam com o mesmo.

Na questão 4 foi avaliado o salário da empresa pesquisada com o salário das demais empresas do ramo metalúrgico. Houve grande variação de opiniões, atingindo a maior porcentagem com 13% dos respondentes que discordam, 10% com a opção concordo, 8% nem concordo e nem discordo e com 4% dos funcionários que concordam totalmente e discordam totalmente.

Gráfico 2: Comparação de Salários com outras Empresas



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Comparando o salário da empresa pesquisada, o gráfico nos mostra que existe uma opinião negativa quanto à remuneração oferecida pela empresa aos colaboradores. Será preciso uma pesquisa de mercado, tendo como foco o quesito salário, para não prejudicar o

próprio funcionário, oferecendo um salário incompatível com as demais empresas no ramo metalúrgico.

Na questão 5, procurou-se saber sobre a opinião dos funcionários em relação aos benefícios oferecidos pela empresa. Como pode ser observado no gráfico 9, apenas 5% dos colaboradores concordam com os benefícios da empresa e 4% concordam totalmente. Com maior porcentagem de 17% nem concordo nem discordo, 12% dos funcionários discordam e 1% discordo totalmente.

Gráfico 3: Benefícios



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Analisando a questão em relação aos benefícios, notou-se que a empresa precisa ter maior atenção em relação aos benefícios oferecidos aos funcionários e buscar novos benefícios em prol dos mesmos, pois está sendo um ponto negativo dentro da empresa. Segundo Luz (1995) o benefício faz parte de um conjunto de recompensas materiais, onde o objetivo primordial é reforçar a motivação, atrair e reter talentos dentro da organização, ou seja, um ponto de muita relevância.

Na questão 6 foi abordado sobre a orientação que o líder passa para os seus colaboradores. Com um resultado considerável e positivo, 25% dos respondentes afirmam que concordam com a questão, 6% concordam totalmente e nem concordam nem discordam. Com uma porcentagem mínima temos 1% dos colaboradores descontentes, que discordam e discordam totalmente.

Gráfico 4: Orientação nas Atividades

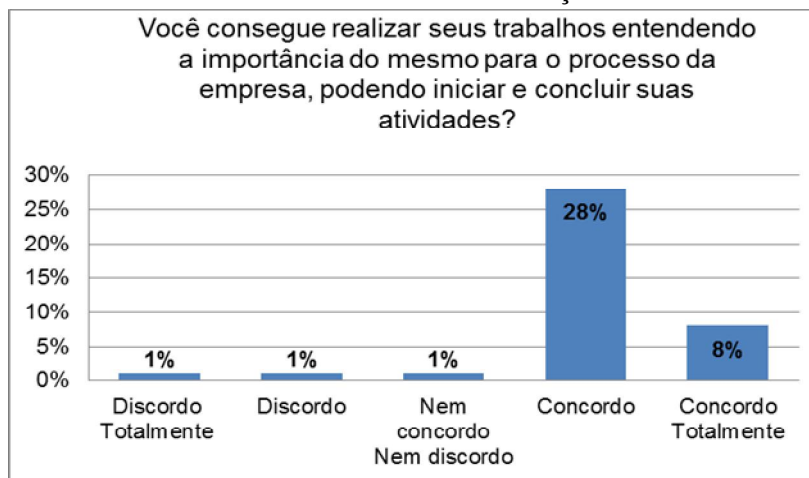


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Para se obter excelência no trabalho realizado não basta apenas dedicação e esforço do funcionário, a atuação presente do seu líder para execução nas tarefas é essencial para o bom desempenho da mesma.

Na questão de número 9, abordou-se o entendimento dos funcionários para a realização do seu processo de trabalho, podendo iniciar e concluir suas atividades. Com um ótimo resultado temos a maioria dos respondentes que concordam com 28%, seguido dos que concordam totalmente com 8%, e ficando com 1% os respondentes que discordam, discordam totalmente e nem concordam nem discordam.

Gráfico 5: Entendimento na Realização do Trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Como podemos observar, a maior parte dos funcionários tem conhecimento da importância do seu trabalho para com a empresa, o mesmo sabe que faz parte dos resultados dela, e sempre dá o seu melhor, se dedicando ao máximo para que o objetivo final seja alcançado.

Na questão 11, abordou-se os casos de demissão de funcionários na empresa pesquisada. As respostas são diversas, 12% dos respondentes nem concordam nem discordam, 10% concordam e 10% discordam, e a minoria com 4% que concordam totalmente e 3% que discordam totalmente.

Gráfico 6: Rotatividade de Funcionários

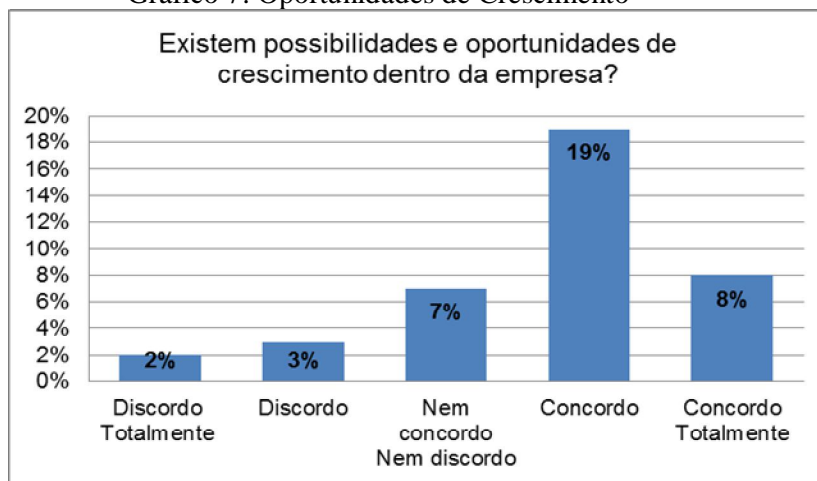


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

É preciso examinar o ambiente interno da empresa, especialmente o clima e a cultura organizacional, a política de remuneração e benefícios, o estilo de gestão mais comum, as relações entre as pessoas, a moral do pessoal, as condições de trabalho, as oportunidades de crescimento profissional e todos os demais fatores que podem estar contribuindo para insatisfações. Deve-se concluir quais as razões que estão levando à alta rotatividade. Especial atenção deve ser dada às entrevistas de desligamento e à sua análise.

Na questão 16, abordou-se as possibilidades e oportunidades de crescimento dentro da empresa. Com um resultado positivo, 19% dos respondentes concordam com esta questão, logo após com 3% dos colaboradores discordam e apenas 2% discordam totalmente.

Gráfico 7: Oportunidades de Crescimento

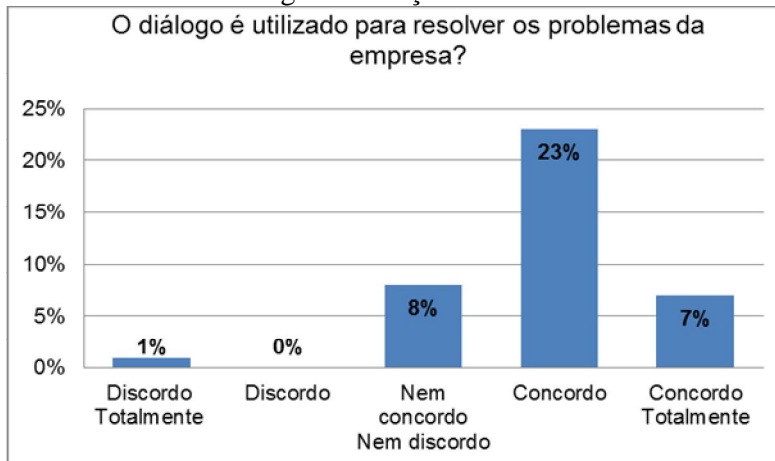


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Com as mudanças que vêm ocorrendo no mercado, as empresas estão descobrindo a cada dia a importância de se investir no funcionário, se preocupar com seus colaboradores é dar a sua empresa uma posição de destaque e garantir o sucesso e o desenvolvimento de toda sua equipe. Para que um trabalho seja realizado com motivação é necessário que o funcionário tenha uma visão de crescimento na empresa e no cargo exercido.

Na questão 24, abordou-se uma situação muito importante, o diálogo para resolver os problemas da empresa. Com um resultado positivo, 23% dos respondentes concordam, 7% concordam totalmente, 8% nem concorda nem discorda, e apenas 1% dos funcionários discorda totalmente.

Gráfico 8: Diálogo na Solução de Problemas



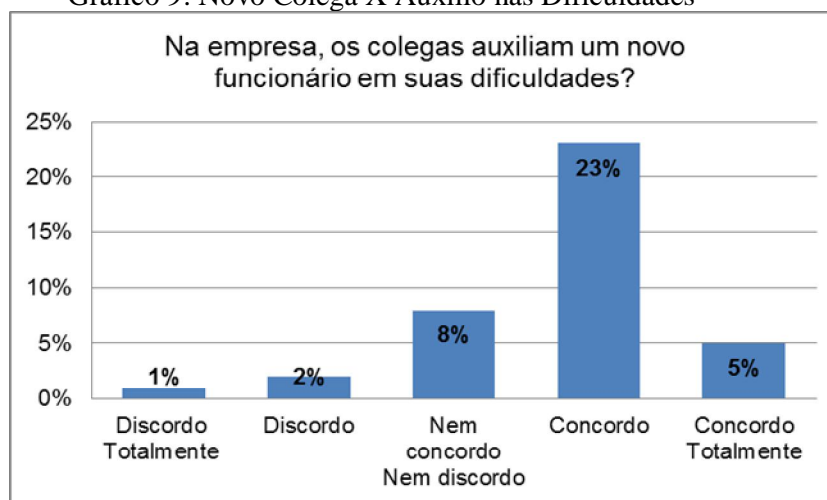
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Uma boa comunicação entre líder e funcionário gera várias influências positivas na organização, como por exemplo motivá-los nessa ocupação fundamental da vida humana “o trabalho”, com o fim de se alcançar os resultados organizacionais esperados com a máxima efetividade e a satisfação dos subordinados e dos líderes.

O uso dos equipamentos de saúde e segurança do trabalho deverão ser feitos quando não for possível tomar medidas que permitam eliminar os riscos do ambiente em que se desenvolve a atividade, ou seja, quando as medidas de proteção coletiva não forem viáveis, eficientes e suficientes para a atenuação dos riscos e não oferecerem completa proteção contra os riscos de acidentes do trabalho.

Na questão 32, foi abordado se os colegas que já estão contratados pela empresa, auxiliam um novo funcionário nas suas dificuldades. Com a maioria dos respondentes, 23% afirmam que concordam com a questão, tendo como um ponto positivo. Outros 5% concordam totalmente, 8% dos funcionários nem concordam e nem discordam, 2% discordam e apenas 1% discorda totalmente.

Gráfico 9: Novo Colega X Auxílio nas Dificuldades



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Quando um novo colaborador é contratado pela empresa consequentemente será colega de trabalho de outros funcionários que já estão nela à mais tempo. Como o funcionário mais antigo conhece bem as demandas e a rotina do negócio, será preciso auxiliar o novo colega nas suas atividades, não menosprezando a experiência do recém chegado.

## 7 ANÁLISE DA ENTREVISTA COM O DHO

Conforme a metodologia também foi entrevistado o coordenador do DHO a fim de confrontar com o resultado do clima respondido pelos funcionários. No dia 12 de maio foi entrevistado o coordenador do DHO da empresa. A entrevista aconteceu com base no roteiro explicado no capítulo de método. A primeira questão aborda se a empresa aplica pesquisa de clima organizacional a fim de proporcionar equilíbrio salarial interno e externo dos funcionários.

Conforme o coordenador é realizado pesquisa salarial, porém, há pouco tempo porque a empresa se reestruturou. A empresa possui 20 anos e é de administração familiar e a pouco vem passando por mudanças. Uma delas foi positiva para a empresa, como a criação do departamento humano organizacional, que até então não tinha, o que afirma o entrevistado.

Nos últimos anos foi realizado um novo planejamento estratégico para a empresa para expansão de mercado, conceitos e identidade. Entre as ações foi a criação do departamento humano organizacional onde foi lançado as políticas e diretrizes do DHO da empresa (ENTREVISTADO).

A segunda questão abordada foi sobre a descrição de cargos e salários dentro da empresa. Onde toda empresa necessita de um direcionamento e organização das descrições de cargos que competem a empresa, assim como um plano de remuneração para os grupos de cargos. Segundo o ENTREVISTADO (2014), a empresa possui organograma com os departamentos e postos de trabalho definidos, descrição de cargos com informações como cargo, objetivo do cargo, atribuições e responsabilidades, formação escolar, experiência profissional, idade mínima, gênero, qualificação técnica, habilidades e atitudes.

Na questão 3, abordou-se sobre a existência de programas de treinamento na empresa, afim de contribuir para a vida profissional e pessoal do colaborador. Segundo o coordenador ENTREVISTADO (2014), alguns são realizados pela própria empresa. Nos cargos técnicos os funcionários são encaminhados em escolas de todo o país para que se amplie o conhecimento. Também é incentivado o ingresso no ensino superior em áreas como engenharia e administrativo.

Na quarta questão, procurou-se saber como é a comunicação dentro da organização e se existem programas de endomarketing, onde o objetivo é buscar adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações, o que explica o entrevistado.

Primeiro a porta do DHO está sempre aberta para esclarecer dúvidas que houver. Desde o funcionário inicia o trabalho é realizada uma integração e recebe o manual do funcionário. No início do ano foi entregue uma mochila para cada funcionário e durante o ano está acontecendo a campanha “coloque na bagagem as armas da prosperidade” incentivando para que cada um coloque na mochila as armas para prosperar em 2014. (ENTREVISTADO, 2014).

Com o objetivo de saber se existe plano de carreira para os funcionários dentro da Organização, abordou-se a quinta questão. Segundo o ENTREVISTADO (2014), existe. No manual do funcionário explica onde o funcionário está, onde pode chegar e o que precisa ser feito para chegar. Na integração o DHO aborda que a empresa é uma fábrica de oportunidades e incentiva para que cada funcionário persevere na empresa e atinja seus objetivos.

Na questão de número 6, a empresa procura conhecer o grau de segurança que o colaboradores sentem em seus empregos, assim como o feedback que recebem sobre como eles estão indo no trabalho, sendo que hoje há muito investimento em sistemas de avaliação e muito esforço para ensinar os líderes a conversar com suas equipes. Segundo o (ENTREVISTADO, 2014) A empresa procura passar esta segurança aos funcionários. Hoje a empresa que possui 20 anos tem funcionários com até 18 anos de empresa, que iniciaram praticamente com a empresa. Sobre o feedback quando o funcionário entra após os 30 primeiros dias é realizado esta avaliação, depois nos próximos 60 e depois que é efetivado frequentemente o líder do setor faz a avaliação juntamente com o DHO. Cada funcionário tem conhecimento de como está indo no trabalho, em quais aspectos precisa melhorar e o quais aspectos se destaca.

Referente à sétima questão procurou-se pesquisar sobre os benefícios oferecidos aos funcionários da organização, se eles atendem às necessidades e as expectativas dos trabalhadores, abaixo observação do entrevistado.

Acredita-se que sim, os benefícios oferecidos pela empresa são alimentação, plano de saúde e auxílio educação. Outro benefício é o



prêmio assiduidade e pontualidade. O funcionário que não tem nenhuma falta ao longo do mês recebe R\$70,00. (ENTREVISTADO).

Sobre a questão de número 8, procurou-se saber qual é a relação entre admissões, demissões e taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos da organização. Segundo o ENTREVISTADO, pelo momento que se está vivendo em nossa cidade é considerado baixo a substituição dos funcionários. Procura-se na empresa demitir em últimos casos, quando não ha mais solução. Sempre é conversado, avaliado, e incentivado para que com uma nova chance persevere na empresa.

Na nona questão foi abordado se a empresa investe em qualidade e conforto das condições físicas, instalações dos recursos colocados à disposição dos trabalhadores para realização dos trabalhos: posto de trabalho, horário de trabalho, vestiário, local de trabalho e os recursos disponíveis para o trabalho, onde o mesmo é de suma importância para a motivação no trabalho dos colaboradores. Segundo o (ENTREVISTADO), neste aspecto a empresa precisa melhorar e está melhorando. Ano passado se iniciou o projeto de duplicação da empresa. Também serão proporcionados um auditório, cozinha, refeitório e áreas de lazer e descanso.

Na questão 10 e última, destacou-se a importância da empresa estimular e valorizar o trabalho em equipe para solucionar problemas, buscar oportunidades e aprimorar processos. Abaixo afirmação do entrevistado.

A empresa estimula o trabalho em equipe através de dinâmicas, palestras e com a próprio incentivo dos líderes em cada setor. Cada um consegue observar que seu trabalho é importante e que depende da colaboração de toda a equipe para que seja com qualidade.

## **8 A OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS E AS AÇÕES DA EMPRESA**

Com o intuito de confrontar os resultados a partir do questionário com os funcionários e da entrevista com o coordenador do DHO será apresentado este capítulo. As variáveis pesquisadas no questionário são a respeito da adaptação dos trabalhadores na empresa, do salário, dos benefícios, rotatividade de funcionários, absenteísmo dos colaboradores, condições físicas de trabalho, trabalho em equipe e estabilidade no emprego.

**Tabela 3: Opinião dos funcionários X Ações da Empresa Alfa**

Variáveis	Opinião Funcionários	Ações da Empresa
Adaptação dos Trabalhadores	Concordam	A maior parte dos funcionários tem conhecimento da importância do seu trabalho para com a empresa, o mesmo recebe instruções do seu líder e se dedica ao máximo para desempenhar suas tarefas da melhor forma.
Salário	Concordam	A empresa realiza pesquisa salarial para manter o equilíbrio entre os salários internos e externos.
Benefícios	Discordam	Os benefícios oferecidos pela empresa são alimentação, plano de saúde, auxílio educação. A empresa precisa ter maior atenção em relação aos benefícios oferecidos aos funcionários e buscar novos benefícios em prol da motivação dos mesmos.
Rotatividade	Nem concordo Nem discordo	Existe um alto número de demissões principalmente pela falta de comprometimento com o trabalho e pela alta oferta de emprego no município. É preciso examinar o ambiente interno da empresa, especialmente o clima e a cultura organizacional, a política de remuneração e benefícios pois os mesmo podem estar contribuindo para insatisfações dos colaboradores.
Absenteísmo	Concordam	Existe um grande número de respondentes que acham que a ausência dos funcionários no local de trabalho é consideravelmente alta. Com isso, cabe à coordenação investigar o porque dessas faltas ao trabalho, qual o real motivo, para em seguida poder analisar e tratar cada caso de maneira diferenciada afim de resolver e diminuir este número negativo.
Condições Físicas de Trabalho	Concordam	Quando as empresas mantêm o seu ambiente de trabalho adequado, as mesmas evidenciam a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos trabalhadores para realização dos trabalhos. Ano passado se iniciou o projeto de duplicação da empresa. Atualmente os postos de trabalhos estão organizados, limpos e dão as condições essenciais de trabalho.
Trabalho em Equipe	Concordam	A empresa estimula o trabalho em equipe através de dinâmicas, e com o próprio incentivo dos líderes em cada setor.
Treinamento	Concordam	O treinamento de funcionários e o desenvolvimento deles é uma parte importante da administração de um negócio. Alguns são realizados pela própria empresa, nos cargos técnicos os funcionários são encaminhados em escolas de todo o país para que se amplie o conhecimento. Também é incentivado o ingresso no ensino superior em áreas como engenharia e administrativo.
Estabilidade no Emprego	Concordam	Estabilidade no trabalho procura conhecer o grau de segurança que o colaboradores sentem em seus empregos, assim como o feedback que recebem sobre como eles estão indo no trabalho. No manual do funcionário explica onde o funcionário está, onde pode chegar e o que precisa ser feito para chegar.

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, em meio à era da globalização, as mudanças ocorrem em alta velocidade ditando as regras para as organizações. Diante disso, a qualidade dos produtos e serviços tornam-se primordiais para as organizações devido a grande competitividade do mercado.

Porém, para garantir isso as empresa precisam de colaboradores envolvidos no processo e além de tudo satisfeito com o seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, a presente pesquisa teve como objetivo principal analisar a percepção dos colaboradores da Empresa X,

que atua no ramo metal mecânico na cidade de Marau em relação à satisfação e qualidade de vida no trabalho, através da ferramenta de clima organizacional.

A combinação dos recursos disponíveis com a gestão dos mesmos resulta no desempenho organizacional. Para que uma organização alcance bons resultados, não basta dispor dos recursos necessários, é preciso que as pessoas que nela trabalham saibam aproveitar e fazer acontecer. O “querer fazer” pode revelar o grau de satisfação da gestão de pessoas, e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações.

Os objetivos deste trabalho foram atingidos através de um estudo de caso realizado com todos os 39 funcionários da empresa, com perguntas fechadas para os colaboradores, além de um roteiro de entrevista realizado com o coordenador de DHO, afim de confrontar as respostas de ambos e obter uma conclusão mais precisa da pesquisa. Com isso, constatou-se que os fatores que mais motivam os funcionários são a questão de salário, orientação do líder no trabalho a ser realizado, saúde e segurança no ambiente de trabalho, entendimento da realização das tarefas, boa integração com colegas e superiores, treinamentos periódicos, oportunidades de crescimento e estabilidade no emprego, entre outros.

Em contradição os fatores que desmotivam os colaboradores são os benefícios oferecidos pela empresa, o absenteísmo sofrido pela empresa e as recompensas que poderiam ser mais praticadas dentro da organização. Através da análise dessas variáveis tornou-se possível identificar que os objetivos específicos da presente pesquisa foram atingidos, os quais se referiam a analisar. Assim, foi possível identificar a percepção dos colaboradores em relação a cada variável, comparando-se cada variável ao perfil dos respondentes, podendo assim evidenciar a percepção de satisfação e insatisfação dos perfis analisados.

Esse trabalho teve grande importância no crescimento pessoal do pesquisadora, pois através do mesmo, pode-se entender o funcionamento do clima organizacional de uma empresa, na percepção dos funcionários e da direção, pois a empresa nunca havia feito uma pesquisa de clima para identificar os pontos positivos e negativos dentro da organização.

Assim, após uma análise de todas as variáveis pesquisadas, em resposta ao último objetivo proposto na presente pesquisa, o de sugerir melhorias, destaca-se que estas devem ser realizadas principalmente com relação a variável remuneração, benefícios e recompensas mais precisamente com relação às formas e políticas aplicadas pela empresa

Com os resultados obtidos através da pesquisa de clima a coordenação da empresa pode constatar a percepção dos funcionários em relação a diversos aspectos pesquisados e sabendo dos fatores que não motivam os mesmos, poderá encontrar soluções para que a empresa seja realmente um local harmonioso e bom de trabalhar tanto para os proprietários, quanto para os funcionários.

Depois dos resultados obtidos referente à pesquisa de clima realizada na empresa Alfa, para obter mais ênfase às variáveis que geraram dúvidas e insatisfação, sugere-se que seja realizada uma pesquisa focada na variável benefícios, onde a mesma apresentou maior número de insatisfação, para que melhorias sugeridas pelos próprios colaboradores sejam exploradas e conseqüentemente implantadas na organização, logo o ponto que hoje é negativo poderá se tornar positivo, melhorando as falhas que impedem que a motivação possa ser o grande incentivo do crescimento da empresa e dos funcionários.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan; **Monografia no curso de administração**: Guia Completo de conteúdo e forma. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009. 192 p
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. 428 p.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CAMPELLO, M.L.C.; OLIVEIRA, J.S.G. **Clima Organizacional no desempenho das empresas**. Bauru, 2008. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br>. Acesso em 03/11/2013.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 457 p.
- DIEHL, Astor Antônio. TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 168 p.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos tendências e perspectivas**. 1. ed São Paulo: Atlas, 2006. 210p.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 175 p.
- HERZBERG, F. W. **Como se Faz para Motivar Empregados?** Harward Business Review, Rio de Janeiro: 1968.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.
- LOCKE, E. A. **Desempenho Humano Comportamento Organizacional**. Sao Paulo: Atlas, 1986, 203 p.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MANUAL DA FABE. **Normas para a elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Marau, 2013.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MASLOW, A. H. **A theory of human motivation**. Psycholological Review, 1943.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo; Pioneira Thomsonm Learning, 2004.
- SPECTOR E. Paul. **Psicologia nas organizações**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2010.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios da Administração Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2005

## APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas

### Faculdade da Associação Brasileira de Educação Curso de Bacharelado em Administração

#### Questionário

O Clima Organizacional de forma sintetizada é representado pelas ações que a organização desenvolve visando proporcionar melhores condições de desenvolvimento humano garantindo um ambiente favorável para que o colaborador desempenhe de forma produtiva e saudável suas atividades.

O presente questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de bacharel em Administração que tem como objetivo analisar a satisfação dos funcionários por meio da técnica de clima organizacional.

Para responder a este questionário você não precisa se identificar, por isso responda as questões de forma sincera e de acordo com sua realidade junto à organização. Sua participação é muito importante.

#### Perfil dos Entrevistados

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

**Idade:** ( ) de 18 a 25 anos ( ) 25 a 35 anos ( ) Acima de 35 anos

**Escolaridade:** ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Superior Incompleto  
( ) Superior Completo

**Tempo de Empresa:** ( ) Menos de 12 meses ( ) de 1 ano a 2 anos ( ) de 2 anos a 5 anos ( ) de 5 a 10 anos ( ) Acima de 10 anos

#### Questões

1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

Questões	1	2	3	4	5
1. Quanto ao salário pelo trabalho, está de acordo com o cargo e as atividades realizadas?					
2. O salário é justo pela qualidade de vida no trabalho?					
3. Comparando o salário do seu cargo com os salários dos outros cargos, está correto?					
4. Comparando o salário da empresa e o salário de outras empresas metalúrgicas, você?					

5. Os benefícios oferecidos pela empresa, são satisfatórios?					
6. O funcionário recebe orientação do seu líder para realizar suas atividades?					
7. As novas ideias feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa?					
8. O ambiente físico de trabalho é adequado?					
9. Você consegue realizar seus trabalhos entendendo a importância do mesmo para o processo da empresa, podendo iniciar e concluir suas atividades?					
10. Quanto ao ambiente de trabalho, levando em consideração os fatores relacionados à saúde, segurança e bem estar são satisfatórios?					
11. Acontecem muitos casos de demissão de funcionários na empresa em que você trabalha?					
12. A ausência dos trabalhadores no local de trabalho é mínima?					
13. A integração com superiores e colegas é boa?					
14. Os colaboradores participam na tomada decisão e no clima democrático?					
15. São oferecidos treinamentos e palestras relacionados à saúde e segurança do colaborador pela empresa?					
16. Existem possibilidades e oportunidades de crescimento dentro da empresa?					
17. A empresa oferece segurança profissional e a estabilidade no seu trabalho?					
18. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho?					
19. As mudanças nesta empresa são informadas aos colaboradores?					
20. Na sua empresa existe planejamento das tarefas?					
21. Na sua empresa novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários?					
22. O líder valoriza a opinião dos funcionários?					

23. O líder colabora com a produtividade dos funcionários?					
24. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa?					
25. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação?					
26. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados?					
27. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas?					
28. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho?					
29. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde?					
30. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor?					
31. Existe uma boa relação de convivência entre os colegas de trabalho deste setor?					
32. Na empresa, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades?					
33. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?					
34. Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?					
35. Seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?					
36. Você se sente à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com o seu superior imediato?					
37. Você sabe quais são os resultados que o seu superior imediato espera do seu trabalho?					
38. A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?					
39. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?					

**APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com o Coordenador do DHO da Empresa**

Este roteiro de entrevista foi aplicado ao COORDENADOR de DHO e tem como objetivo obter mais informações e confrontar X analisar os resultados do Apêndice A.

1. É realizado pesquisa salarial para o equilíbrio do salário interno e externo na organização?
2. É realizado descrição de cargos e salários?
3. Existem programas de treinamento na empresa?
4. Como é a comunicação dentro da organização? Existem programas de endomarketing?
5. Existe plano de carreira para os funcionários dentro da Organização?
6. A empresa procura conhecer o grau de segurança que o colaboradores sentem em seus empregos, assim como o *feedback* que recebem sobre como eles estão indo no trabalho?
7. Os benefícios oferecidos aos funcionários da organização atendem às necessidades e as expectativas dos trabalhadores?
8. Qual é a Relação entre admissões, demissões e taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos da organização?
9. A empresa investe em qualidade e conforto das condições físicas, instalações dos recursos colocados à disposição dos trabalhadores para realização dos trabalhos: posto de trabalho, horário de trabalho, vestiário, local de trabalho e os recursos disponíveis para o trabalho?
10. A empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe para solucionar problemas, buscar oportunidades e aprimorar processos?