

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA GESTÃO EMPRESARIAL 2011/1

ISAURA TONELLO

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

PORTO ALEGRE

2012

ISAURA TONELLO

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Elton Luiz de Oliveira

PORTO ALEGRE

2012

ISAURA TONELLO

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado pela Banca Examinadora em agosto de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Elton Luiz de Oliveira – UNISINOS

Orientador

UNISINOS

Avaliador(a)

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares e amigos, pelo constante incentivo e apoio, que tanto contribuiu para a realização deste trabalho.

Ao professor Elton Luiz de Oliveira, pela orientação, pelo auxílio, disponibilidade de tempo e material, sempre com muita atenção e simpatia.

À diretoria da empresa, pela oportunidade de realização da pesquisa, e aos funcionários, por tornarem possível o desenvolvimento do trabalho respondendo os questionários e me apoiando nos momentos necessários.

“A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas”.

Bispo (2006)

RESUMO

Este trabalho se propõe a observar e diagnosticar o clima organizacional na percepção dos colaboradores em uma empresa de serviços. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário através da escala de clima organizacional (ECO), validada por Martins (2008). A técnica de análise dos dados adotada foi quantitativa utilizando a média dos fatores pesquisados. Na análise de resultados referentes aos cinco fatores de clima organizacional, constatou-se que o clima da empresa na percepção dos colaboradores não está favorável, visto que nenhum dos fatores pesquisados foi bem avaliado. Entre os fatores que obtiveram resultados mais positivos o fator que mais se evidencia é a coesão entre colegas com (3,70), seguido de apoio de chefia e da organização (3,61), conforto físico (3,43), controle/pressão (3,20) e a menor média obtida foi o fator recompensa (2,53).

Palavras-chave: Clima Organizacional. Diagnóstico do Clima Organizacional. Satisfação. Insatisfação. Organização.

ABSTRACT

This study intends to observe and diagnose the organizational climate in the perception of employees in a company. The search method adopted was the case report. The data collection instrument used was the questionnaire through the scale on organizational climate, validated by Martins (2008). The data analysis technique was adopted using the average of quantitative factors surveyed. On the analysis of results concerning the five factors of organizational climate, it was found that the company's climate in the perception of employees is not favorable, since none of the factors surveyed was well rated. Among the factors that have achieved positive results that factor more evident is the cohesion between colleagues (3,70), followed by leadership and organizational support (3,61), physical comfort (3,43), control/pressure (3,20) and the lowest average retrieved was the factor reward (2,53).

Keywords: Organizational Climate. Diagnosis of Organizational Climate. Satisfaction. Dissatisfaction. Organization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Resultados proporcionados pelo clima organizacional.....	13
Figura 1 – Clima e cultura organizacional.....	25
Quadro 2 – Os determinantes do clima organizacional.....	27
Quadro 3 – Características do clima organizacional.....	29
Figura 2 – Processo de gestão do clima organizacional.....	31
Quadro 4 – Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO.....	48
Quadro 5 – Fator 1: apoio da chefia e da organização.....	49
Quadro 6 – Fator 2: recompensa.....	51
Quadro 7 – Fator 3: conforto físico.....	53
Quadro 8 – Fator 4: controle/pressão.....	54
Quadro 9 – Fator 5: coesão entre colegas.....	55
Gráfico 1 – Clima organizacional.....	56

LISTA DE SIGLAS

CARRIS	Companhia Carris Porto-Alegrense
CRA	Conselho Regional de Administração
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
DRAA	Demonstrativo de Resultados da Avaliação Atuarial
ECO	Escala de Clima Organizacional
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
EPTC	Empresa Pública de Transporte e Circulação
IBA	Instituto Brasileiro de Atuaria
ISG	Índice de Satisfação Geral
MPAS	Ministério da Previdência e Assistência Social
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
RH	Recursos Humanos
RJ	Rio de Janeiro
RS	Rio Grande do Sul
TRENSURB	Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A.
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	19
2.1.1 Pessoas e Organizações	21
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	22
2.2.1 Cultura Organizacional	22
2.2.2 Relação entre Cultura e Clima Organizacional	24
2.2.3 Clima Organizacional	25
2.2.4 Gestão do Clima Organizacional	30
2.2.4.1 Primeira Etapa: Aprovação e Apoio da Direção	31
2.2.4.2 Segunda Etapa: Planejamento da Pesquisa	32
2.2.4.3 Terceira Etapa: Definição das Variáveis Organizacionais	32
2.2.4.4 Quarta Etapa: Montagem e Validação do Instrumento	33
2.2.4.5 Quinta Etapa: Parametrização	33
2.2.4.6 Sexta Etapa: Divulgação da Pesquisa Antes da sua Aplicação	34
2.2.4.7 Sétima Etapa: Aplicação e Coleta da Pesquisa	34
2.2.4.8 Oitava Etapa: Tabulação	35
2.2.4.9 Nona Etapa: Emissão de Relatórios	35
2.2.4.10 Décima Etapa: Divulgação dos Resultados	35
2.2.4.11 Décima Primeira Etapa: Definição dos Planos de Ação	36
3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	38
3.3 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	38
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	40

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO.....	42
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	42
4.1.1 Detalhamento dos Serviços Oferecidos pela Empresa.....	42
4.1.1.1 Concursos e Seleções Públicas	43
4.1.1.2 Sistema Previdenciário	45
4.1.1.3 Apoio Administrativo, Jurídico e Contábil	45
4.1.1.4 Registro Individualizado de Contribuições.....	46
4.1.1.5 Estrutura Administrativa: Plano de Cargos e Salários	47
4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	48
4.2.1 Apoio da Chefia e da Organização.....	49
4.2.2 Recompensa	50
4.2.3 Conforto Físico	52
4.2.4 Controle/Pressão.....	54
4.2.5 Coesão entre Colegas.....	55
4.2.6 Média Fatorial	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
5.1 LIMITE DA PESQUISA.....	59
5.2 INDICAÇÃO DE PESQUISA FUTURA.....	59
REFERÊNCIAS.....	60
ANEXO A – Escala de clima organizacional	62

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho, bem como visa, em um primeiro momento, mensurar o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional e a maneira como as pessoas interagem uma com as outras. Martins et al. (2004) salienta que a qualidade de vida no trabalho e o desempenho da empresa podem receber a colaboração a partir do conhecimento do clima organizacional.

É fundamental que os colaboradores compreendam que, ao responder a pesquisa, estarão dando o primeiro passo no processo de melhoria do ambiente de trabalho, à medida que, também, sejam implementados os planos de ação necessários.

Embora administrar o clima seja uma responsabilidade da área de gestão de recursos humanos, no tocante à organização, em cada setor, passa a ser responsabilidade de quem exerce o cargo de gestão, pois conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da equipe de trabalho constitui um importante papel, um desafio gerencial essencial para a melhoria do ambiente de trabalho e a qualidade de serviços prestados. Com base nessas afirmações é importante que se identifique e analise o clima interno da empresa, e dentro deste contexto, viabilizando informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria.

Com base nestas premissas, este estudo tem como objetivo verificar o clima organizacional da empresa Vida atualmente, através de uma pesquisa que será realizada com a maioria dos seus colaboradores internos e externos, visando descobrir os aspectos que não estão satisfazendo-os, de modo que possa melhorar o rendimento dos colaboradores e o desenvolvimento da empresa.

Este estudo objetiva diagnosticar o clima organizacional da empresa Vida, um nome fictício já que o nome real da empresa foi omitido a pedido de seus diretores.

O ativo mais importante para as organizações é o capital humano. Por esse motivo é importante que as empresas conheçam bem seus colaboradores e suas motivações, proporcionando um bom clima organizacional. Para tanto, é necessário primeiramente conhecer o clima atual e entendê-lo para buscar alternativas de

melhorias que tornem o clima mais favorável proporcionando o bem estar das pessoas dentro da organização.

Para Bispo (2006), os clientes, a empresa, bem como os funcionários, são beneficiados com um clima organizacional favorável (bom) e considera ainda que todos perdem com um clima organizacional desfavorável (ruim), conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Resultados proporcionados pelo clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
Desfavorável	Mais ou Menos	Favorável
Frustração.	Indiferença.	Satisfação.
Desmotivação.	Apatia.	Motivação.
Falta de integração empresa/funcionários.	Baixa integração empresa/funcionários.	Alta integração empresa/funcionários.
Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários.	Baixa credibilidade mútua empresa/funcionários.	Alta credibilidade mútua empresa/funcionários.
Falta de retenção de talentos.	Baixa retenção de talentos.	Alta retenção de talentos.
Improdutividade.	Baixa produtividade.	Alta produtividade.
Pouca adaptação às mudanças.	Média adaptação às mudanças.	Maior adaptação às mudanças.
Alta rotatividade.	Média rotatividade.	Baixa rotatividade.
Alta abstenção.	Média Abstenção.	Baixa abstenção.
Pouca dedicação.	Média dedicação.	Alta dedicação.
Baixo comprometimento com a qualidade.	Médio comprometimento com a qualidade.	Alto comprometimento com a qualidade.
Cientes insatisfeitos.	Cientes indiferentes.	Cientes satisfeitos.
Pouco aproveitamento nos treinamentos.	Médio aproveitamento nos treinamentos.	Maior aproveitamento nos treinamentos.
Falta de envolvimento com os negócios.	Baixo envolvimento com os negócios.	Alto envolvimento com os negócios.
Crescimento das doenças psicossomáticas.	Algumas doenças psicossomáticas.	Raras doenças psicossomáticas.
Insucesso nos negócios.	Estagnação nos negócios.	Sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo (2006, p. 259).

Os resultados proporcionados pelo clima organizacional de acordo com Bispo (2006), quando o clima está favorável desperta satisfação, bem como é responsável pelo sucesso da empresa, aumenta a produtividade, gera maior adaptação às mudanças proporcionadas pela empresa para qualificar a rotina do colaborador e com isso acaba diminuindo as faltas e tornando raras as doenças psicossomáticas.

Funcionários satisfeitos e motivados proporcionam um ambiente saudável e feliz, e esse ambiente toca os clientes que percebem o bom atendimento, a

qualidade dos produtos, a dedicação. Esses resultados geram o sucesso do negócio e ambos saem satisfeitos a organização e o colaborador.

Quando o ambiente é desagradável, desmotivador e com falta de integração da equipe, a organização tende a sofrer com a falta de produtividade, comprometimento, rotatividade de funcionários, resistência a mudanças, falta de envolvimento nos negócios. Estes resultados atingem diretamente o cliente, tanto na qualidade dos produtos quanto no atendimento, que acaba deixando a desejar ocasionando grandes problemas para a organização.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA

A pesquisa de clima é importante, de acordo com Araújo (2006, p. 5), e deve ser “hábil no sentido de identificar eventuais ruídos de relacionamento entre as pessoas, visando o melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização”. Segundo o mesmo autor, apesar de que na empresa possa ter um clima de bom trabalho os conflitos sempre existirão, mas deve-se eliminar o conflito destrutivo.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de gestão, pois, além de fazer uma análise interna, também pode identificar o nível de comprometimento dos funcionários para com a organização, e com isso, através de estratégias e ações, proporciona o crescimento, o desenvolvimento das pessoas, qualidade dos serviços e o aumento da produtividade.

Segundo Martins (2008, p. 21),

clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, a sua qualidade de vida e o desempenho da organização.

Administrar o clima passou a ser uma gestão estratégica para todas as organizações, pois para poder almejar a qualidade nos produtos e serviços deve-se também cuidar da qualidade de vida pessoal e profissional das pessoas envolvidas neste contexto. E para mensurar o clima deve-se avaliar o ambiente de trabalho, como as pessoas se sentem trabalhando neste local, se estão satisfeitas ou não, se

existem medidas (e em que prazo) que podem ser tomadas, etc. Enfim, o clima organizacional deve ser avaliado para que se saiba a opinião dos funcionários, pois, melhorar a qualidade de vida e o ambiente de trabalho é o que torna a empresa um lugar melhor para trabalhar.

Segundo Bispo (2006, p. 32),

a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

A empresa na qual se realizou o estudo de caso é a empresa Vida, que há vinte e um anos presta serviços, atendendo órgãos públicos e empresas privadas, atuando no segmento de concursos e seleções públicas, sistema previdenciário com ênfase na elaboração de avaliação atuarial, incluindo o Demonstrativo de Resultados da Avaliação Atuarial (DRAA) e projeção de receitas e estrutura administrativa - plano de cargos e salários, bem como nos serviços de apoio ao sistema previdenciário municipal e reestruturação administrativa municipal.

O principal motivo da escolha desta empresa foi o interesse da diretoria em realizar uma pesquisa de clima organizacional, para diagnosticar a percepção dos colaboradores sobre os diversos fatores: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. Já que estão sentindo a necessidade de fazer algumas mudanças, pode se perceber alguma insatisfação, mas não se consegue identificar exatamente o motivo e onde está a insatisfação.

Tendo em vista que nunca tinha sido realizada avaliação de clima organizacional na empresa, é importante realizar este estudo a fim de que possam continuar em um processo de crescimento, preparando-se para enfrentar a crescente concorrência atual desse segmento, bem como encarar com mais naturalidade as dificuldades de mercado, buscando um diferencial de profissionalização para destacar-se no mercado através da realização de um trabalho de absoluta legalidade e corretos procedimentos, garantindo cada vez mais transparência e lisura em todos os serviços prestados, pois o cliente é como um balizador do negócio. Assim, aproximando-se cada vez mais do seu ramo de

atuação, para entender e saber atender às reais necessidades do consumidor, as organizações devem aproximar-se do seu cliente interno, colaborador e seu cliente externo.

Este estudo desenvolve uma pesquisa de clima organizacional, portanto, respondendo a seguinte questão pesquisa:

Como é percebido o clima organizacional na empresa Vida?

1.2 OBJETIVOS

Com base na problemática exposta, apresentam-se os objetivos propostos para este estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Observar e diagnosticar o clima organizacional da empresa Vida na percepção dos colaboradores.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral apresentado, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) fundamentar, teoricamente, os conceitos de clima organizacional;
- b) avaliar, através de ferramenta com aplicação de questionário, o clima organizacional da empresa em questão;
- c) identificar os aspectos positivos e negativos que impactam no clima organizacional;
- d) propor melhorias e sugestões para a diretoria.

1.3 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais é de fundamental importância que as empresas apresentem iniciativas e práticas de gestão que tenham como objetivo o desenvolvimento de estratégias eficazes de valorização do capital humano.

Bispo (2006, p. 260) afirma que “é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa”.

O estudo do clima organizacional foi a forma encontrada para observar e diagnosticar a situação organizacional da empresa, além de permitir identificar como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho, detectar os aspectos tanto positivos, quanto negativos, para obter informações gerenciais para que a empresa possa eventualmente – se aplicar as sugestões e acatar os resultados sugeridos melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.

Esta pesquisa de clima é relevante por se tratar de um estudo com o objetivo de conhecer melhor a forma como a organização trabalha este quesito, a satisfação, de seus colaboradores, a percepção do dia a dia da empresa e de como se dá o relacionamento funcionário/funcionário, funcionário/superior, funcionário/líder, líder/líder, bem como sua cultura organizacional.

A esses aspectos soma-se a intenção de que este trabalho possa contribuir para reforçar a compreensão da inter-relação entre clima organizacional e qualidade de serviços oferecidos pela empresa de forma que o mercado perceba a excelência interna e externa da empresa.

O estudo se tornou viável devido à permissão obtida junto à liderança da empresa para aplicar o questionário e realizar entrevistas com os colaboradores, bem como conhecer melhor a cultura da empresa.

Para tanto, no primeiro capítulo serão abordadas a conceitualização e a definição do tema, bem como o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa da realização do estudo.

O segundo Capítulo, será composto pela fundamentação teórica, que serve como base, e que define de forma abrangente o assunto referente à pesquisa de clima organizacional.

O terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa e seus procedimentos.

No quarto capítulo, será apresentada a análise dos resultados obtidos, através da pesquisa.

A estrutura é finalizada com as considerações finais, que visam sintetizar as principais conclusões obtidas e propor melhorias para resolução dos problemas eventualmente identificados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção procura introduzir o conceito de mudanças organizacionais, cultura organizacional e clima organizacional ao estudo, visando identificar a importância da definição destes pelas organizações.

2.1 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

As empresas, para acompanhar as transformações que vêm acontecendo no contexto empresarial, não podem ter velhas opiniões sobre tudo, Também não podem adivinhar o futuro das organizações e sim inventar, criar esse futuro.

Segundo Bomfin (1995, p. 61) “o homem é dotado de poderes individuais (liberdade, iniciativa, autonomia e interesses)”. Se facilitada a sua auto-expressão, irá sempre surpreender à todos pela sua unicidade, e conforme Saviani (1991, p. 87) “os homens são essencialmente diferentes; não se repetem; cada individuo é único”. Assim, o homem não nasce com um fim determinado, cria a si próprio num projeto permanente e inacabado. Por isso, para que a organização seja bem sucedida, cada um de seus membros, do chão de fábrica ao principal executivo, terá de assumir a responsabilidade por sua própria contribuição e juntos, formando uma grande equipe, tornarem as empresas vencedoras.

Numa era de mudanças descontínuas na qual já vivemos há alguns anos, quem perde um dos sinais da estrada pode não acompanhar a corrida. As empresas vencedoras são aquelas que, num mundo de constante transformação, estão se reinventando para competir melhor. Com base em Souza (2002), são sete os novos paradigmas de um mundo em transformação que podem ser menos perceptíveis, mas estão ajudando as empresas vencedoras a inventar o futuro.

Souza (2002, p. 15) cita o primeiro paradigma como a “mudança da era dos serviços para a era do espetáculo”; as empresas de sucesso não apenas vendem produtos de alta qualidade a preço competitivo, ou a performance dos produtos. Na era do espetáculo, cada negócio é um palco e os atores são os fornecedores, sócios, investidores, funcionários representando vários papéis com o objetivo de identificar e realizar os sonhos, desejos e aspirações dos clientes, satisfazendo as suas necessidades de experimentação.

O segundo paradigma cita as “estratégias baseadas em vantagens duradouras para as estratégias inspiradas em vantagens temporárias” com um ambiente mais competitivo e muito mais volátil é preciso estratégias que se aperfeiçoem conforme as necessidades dos clientes e com decisões rápidas, criando vantagens competitivas temporárias, desenvolve-las, destruí-las, mover-se para outra vantagem, e assim por diante, pois a economia é instantânea e as empresas precisam acompanhá-la.

O terceiro apresenta “a mudança da empresa individual para o *cluster* do negócio”; a velha crença nas empresas é que a informação significa poder, e por essa razão todos queriam mantê-la só para si. As empresas vencedoras são aquelas que incluem em suas estratégias, os clientes, fornecedores, acionistas, comunidades e os parceiros em geral. Também criam estratégias para o conjunto de empresas do mesmo negócio. O *cluster* do negócio contribui para formar uma visão compartilhada e estratégias que permitam a conquista do mercado alvo em conjunto.

O quarto paradigma “propõe a mudança do foco no cliente para o foco do cliente”; o poder migrou das mãos da empresa para as mãos do cliente. O que o cliente quer comprar? Quanto quer pagar para esse produto? Para isso, as empresas procuram ser mais criativas, agregando serviços a seus produtos, qualificando melhor o atendimento. Mas a novidade é disponibilizar soluções integradas para seus clientes, agregando valor a cada um deles e ao negócio de cada um. Após, vem o relacionamento através do calor humano, na identificação de pertencer ao clube. Depois, o atendimento através da cortesia, a rapidez, segurança, descontos e promoções. O serviço através da conveniência, logística, facilidade de acesso e na base da pirâmide o produto.

O quinto paradigma refere-se à mudança do “*market share* para a *competence share*”; em um futuro bem próximo a competição não será mais apenas no produto, nem apenas por clientes, mas por competências. O diferencial será a competência, e para isso a empresa precisa fidelizar os clientes e também reter e valorizar os talentos que possui.

O sexto paradigma sugere a mudança da “estratégia competitiva para a cultura competitiva”; não é necessária uma união entre estratégias, estruturas e cultura competitiva. Todos precisam ter direitos e expressar-se, colaborar, fazer parte, ajudar a montar o palco dos negócios.

O sétimo paradigma apresenta a mudança “do modelo de exclusão para o modelo de inclusão”; o futuro será caracterizado pela inclusão, deixando modelos excludentes que separam o pensar do fazer, o chão de fábrica dos gestores, os clientes da empresa. A era da inclusão, busca a convergência. Os profissionais vencedores e valorizados, no futuro serão construtores de pontes entre o pensar e o fazer, o cliente e a empresa, a sala e o chão de fábrica.

Neste mundo tão cheio de transformações, em meio à globalização, fusões e aquisições, as empresas devem, cada vez mais, melhorar seus índices de competitividade e para isso elas dependem quase que única e exclusivamente do capital humano – estando esse motivado, feliz e orgulhoso dos valores compartilhados com a organização. Por isso a pesquisa de clima organizacional é uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais problemas e com isso aprimorar o ambiente de trabalho.

2.1.1 Pessoas e Organizações

A integração entre indivíduo e a organização não é nova. As primeiras preocupações surgiram dos gregos. No entanto, desde a década de 30 percebemos a existência do conflito industrial, ou seja, a existência de interesses antagônicos entre o trabalhador, a organização e a necessidade de uma harmonia industrial baseada em uma mentalidade voltada para as relações humanas.

Com o advento de novas concepções sobre a organização e o homem surgiram novas dimensões para o problema. Em outros termos, o relacionamento indivíduo versus organização nem sempre é um relacionamento satisfatório. Muitas vezes, é um relacionamento carregado de conflitos. Argyris (1968) procura mostrar o conflito entre os objetivos que as organizações procuram atingir e os objetivos que individualmente cada participante pretende alcançar. Para ele, as metas organizacionais e as metas individuais nem sempre se deram muito bem. Argyris (1968) preocupa-se em delinear rumos para uma integração indivíduo e organização realmente afetiva.

Segundo este autor, os indivíduos buscam suas satisfações pessoais e as organizações, do mesmo modo, têm necessidades e buscam satisfazê-las.

Etzioni (1967) aponta como reconhecimento crucial do dilema da organização as tensões inevitáveis que podem ser reduzidas, mas não eliminadas entre as necessidades das organizações e as de seus colaboradores; entre a racionalidade e a irracionalidade; entre a disciplina e a autonomia; entre as relações formais e informais; entre a administração e os trabalhadores, ou, mais genericamente, entre as posições e divisões de trabalho.

As pessoas formam uma organização porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a investir na organização, pois esperam que as satisfações de suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos e avaliam suas satisfações esperadas e os custos por meio de seus sistemas de valores.

Hoje em dia, é comum encontrar pessoas reclamando das empresas onde trabalham. Em contrapartida, os colaboradores são importantes e necessários para a organização, e quando motivados melhoram a qualidade de vida no trabalho, a integração entre os colegas, o clima interno, bem como os resultados. A motivação é um processo interno ao indivíduo, compreende-se, no entanto, que o ambiente contribui para seu afloramento.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

É importante fazer um paralelo entre clima e cultura organizacional. Nesta pesquisa os dois conceitos se complementam, inicialmente, aspectos da cultura das organizações, para, então entender sua influência sobre o clima interno das empresas.

2.2.1 Cultura Organizacional

A cultura é o elemento intangível que medeia os relacionamentos e comportamentos internos de uma organização, determinando o que deve ser adotado e o que não pode ser feito, de forma que a organização mantenha as características que lhe dão uma personalidade própria, que a diferencia das outras estruturas. Apesar de intangível, deve ser aprendida, comunicada, partilhada pelos

colaboradores que atuam nas organizações. Todos os seus pressupostos são reconhecidos como naturais e normais, tanto que, quaisquer outras maneiras de agir tornam-se estranhas e inaceitáveis.

Conforme afirma Luz (2003, p. 14),

a cultura organizacional impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma de como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

A cultura organizacional representa a identidade da organização, mas não se pode desconsiderar que ela sofre influência dos valores da sociedade onde se insere (LUZ, 2003). Além dos valores, o que também influencia a cultura organizacional é a área geográfica na qual a empresa está inserida, o ramo de atividade, os fundadores, bem como os gestores atuais.

Freitas (2002, p. 96) entende a cultura organizacional como:

primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos e valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Para Freitas (2002, p. 77)

através da cultura organizacional se define e se transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal entre outros.

A cultura organizacional é a representante do sistema de comportamentos, normas e valores sociais, que passam a ser padrões de referência que norteiam os seres humanos em sua maneira de agir e avaliar os fatos. Dentro de uma organização, esse sistema (comportamentos, normas e valores sociais) é adotado e compartilhado pelo grupo e passa a ser único, dando à empresa essa conotação e é o que a diferencia das outras. A cultura organizacional engloba o padrão de comportamento de um determinado grupo de acordo com o sistema de valores vigente em determinada empresa. (SMIRCICH, 1983).

Para Morgan (1996, p. 41), cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de “conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos”, sendo o seu conceito usado para significar que diferentes grupos de pessoas têm estilos de vida distintos. A partir do momento em que o homem passa a viver em grupo, normas e valores surgem a fim de estabelecer o comportamento dos seus componentes e permitir uma convivência coerente e pacífica. De geração em geração, essas regras vão sendo incrementadas, constituindo-se em nossa herança cultural.

A cultura exerce um papel essencial sobre os indivíduos, dirigindo sua conduta, pensamentos e sentimentos. Não é apenas a herança cultural que exerce influência sobre o indivíduo, mas também as regras e normas que regulam o comportamento dos colaboradores dentro de uma organização de trabalho.

Todo agrupamento social tem sua cultura formada por um conjunto de características próprias e, uma vez que a organização também é um agrupamento social, cada empresa possui sua própria cultura, ou seja, o modo de agir, ser e pensar é totalmente identificado com o da empresa.

Autores do desenvolvimento organizacional citados por Beckhard (1972) entendem que apenas mudando a cultura da organização é que se consegue mudá-la, ou seja, modificando os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham.

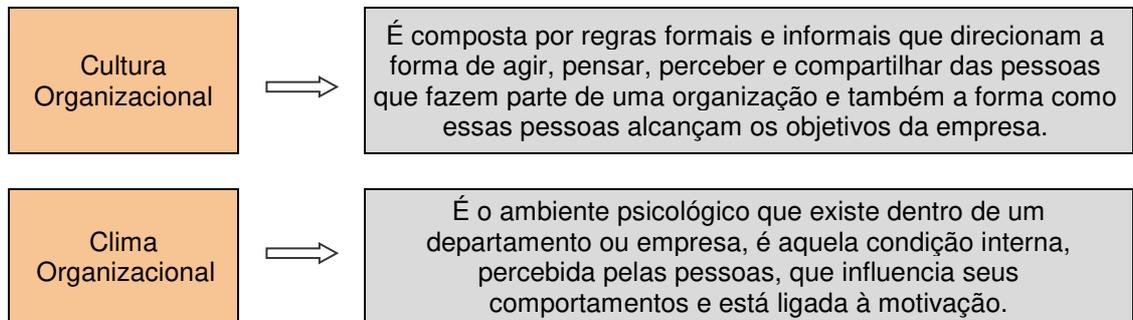
Portanto, a cultura organizacional é um elemento importante no cotidiano empresarial, pois, apesar de intangível, pode ser percebido por meio de normas e valores intrínsecos, que permitem visualizar, de forma única, determinada organização. Deste modo, a cultura organizacional se expressa, se materializa através de diversos fatores: código de ética, princípios, valores, missão, visão da empresa, através de seus *slogans*; através do comportamento da organização e das pessoas que nela trabalham.

2.2.2 Relação entre Cultura e Clima Organizacional

A cultura organizacional interfere diretamente no clima organizacional, uma vez que ela determina as normas de comportamento das pessoas dentro da empresa e, além do mais, atua como sendo a personalidade, a qual, sendo única, diferencia uma empresa das outras.

Knapik (2008) apresenta na Figura 1 a seguir, simplificada, o conceito de clima e cultura organizacional.

Figura 1 – Clima e cultura organizacional



Fonte: Knapik (2008).

Segundo Luz (2003), apesar de o clima ser afetado por fatores externos à organização, como por exemplo, pelas condições de saúde, habitação, lazer e familiar de seus funcionários, assim como pelas próprias condições sociais, a cultura organizacional é uma das suas principais causas.

No entanto, entre clima e cultura, continua o autor, há uma relação de causalidade. Cultura como causa e o clima como consequência.

Segundo o autor, o clima é um fenômeno temporal, refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

2.2.3 Clima Organizacional

A crescente globalização do mercado e a busca de aperfeiçoamento e melhor competitividade têm levado muitas empresas a adotarem, entre outras estratégias de corte de custos, a redução do quadro de colaboradores. Além de causar demissões, esse processo também implica o aumento de responsabilidade aos colaboradores que permanecem na organização.

Com isso se observou um aumento drástico de insegurança e de mudanças no comportamento dos trabalhadores. Devido a esses fatos, o clima das empresas foi alterado, tornando-se uma preocupação a mais, especialmente para a área de

Recursos Humanos (RH), que tem, entre os seus compromissos assegurar um clima propício ao alcance dos objetivos pessoais e das organizações (LUZ, 2003).

Diversos autores apresentam conceitos de clima organizacional, os quais são apontados por Luz (2003). Estes conceitos envolvem termos como percepções dos empregados, cultura organizacional, satisfação dos colaboradores de uma empresa, normas e valores do sistema formal, entre outros. Segundo o autor também apresenta as etapas essenciais para realizar uma pesquisa organizacional confiável.

Segundo Siqueira (2008, p. 29),

clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. Fala-se em clima organizacional para referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. Devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nos anos da globalização, as empresas têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional.

Segundo Schneider e Reichers (1993) estas percepções constituem a base do clima organizacional.

O clima organizacional pode influenciar a satisfação e o rendimento no trabalho (ALVAREZ, 1992; TORO, 2001 apud SIQUEIRA, 2008). Para tanto, há uma ferramenta muito importante nas empresas, a pesquisa de clima organizacional, que propõe o aumento da qualidade de vida, do desempenho e da eficiência da empresa, e como também afirma Martins et al. (2004, p. 11) que “a qualidade de vida no trabalho e o desempenho da empresa podem receber a colaboração a partir do conhecimento do clima organizacional”.

Fleury (2002, p. 291) define o clima organizacional como

a percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais internos e externos à organização. A ideia do clima organizacional remete a noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização. Assim como a opinião pública, o clima pode alterar-se ante uma notícia, um evento ou um boato.

Para tanto, o clima organizacional afeta o ambiente e a cultura da organização, tornando-se um conceito determinante nas atitudes e sentimentos das pessoas nas organizações às quais estão diretamente ligadas.

Para Chiavenato (1997, p. 53),

o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrências de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir a motivação.

Percebe-se que o clima representa uma situação momentânea da organização e que durante um período ou tempo pode sofrer alterações constantes em conformidade com valores, crenças, atitudes e situação da organização. Sendo assim, uma simples troca de liderança ou de gestor pode alterar a percepção do clima.

Para Chiavenato (1997, p. 53),

os fatores determinantes do clima organizacional influenciam a motivação das pessoas, provocando estimulação e níveis diferentes de satisfação e de produtividade, os quais produzem como resultado a eficiência e a eficácia.

O Quadro 2, a seguir, representa uma visão simplificada desse sistema.

Quadro 2 – Os determinantes do clima organizacional

Variáveis de Entrada	Variáveis Dependentes	Resultado
Condições Econômicas; Estrutura Organizacional; Cultura Organizacional; Participação; Significado do Trabalho; Escolha da Equipe; Estilo de Liderança; Avaliação e Remuneração.	Motivação das Pessoas; Estimulação; Nível de Satisfação; Produtividade.	Eficiência; Eficácia.

Fonte: Chiavenato (1997, p. 54).

No entanto, as variáveis dependentes formam o clima organizacional da empresa. Conforme exposto no Quadro 2, as variáveis de entrada influenciam as variáveis dependentes e conseqüentemente gera o resultado. Se as variáveis de entrada forem positivas, irão influenciar para um clima organizacional favorável (com

peças motivadas, estimuladas, satisfeitas com o trabalho e com a empresa, bem como apresentarão aumento da produtividade) e com isso o resultado será maior eficiência e eficácia no trabalho. Em contrapartida, se as variáveis de entrada produzirem influência negativa nas variáveis dependentes, essa vai criar um clima ruim, desfavorável (peças desmotivadas, com menor estimulação, menor satisfação e menor produtividade) e com isso menor eficiência e eficácia.

Para Chiavenato (2000, p. 123),

o clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser alto e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou por barreiras à satisfação das necessidades individuais, o clima organizacional tende a baixar. O clima organizacional baixo é caracterizado por estados de desinteresses, apatia, insatisfação, depressão, podendo, em casos extremos, chegar a estados de inconformidades, agressividade, tumulto, típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente e ostensivamente contra a organização (como são nos casos de greves, piquetes, etc.). Assim, o clima organizacional representa o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação existente.

Também citando a motivação como um fator que está diretamente ligado ao clima organizacional, Luz (2003, p. 40-41) afirma:

O RH deve avaliar o clima porque constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios; porque os clientes internos são a razão de ser de cada pessoa ou de cada setor de uma empresa. Logo, a empresa deve mantê-los satisfeitos; Porque o desempenho dos recursos humanos afeta o desempenho organizacional e porque o desempenho dos recursos humanos é afetado pela sua motivação, demonstrado a seguir:

DESEMPENHO = COMPETÊNCIA versus MOTIVAÇÃO.

O desempenho de trabalhador é consequência, ou seja, da sua capacidade para o trabalho que realiza, assim como da motivação que possui para realizar um trabalho.

Os colaboradores devem ser valorizados pelas organizações, pois são molas propulsoras da gestão. Por isso as organizações necessitam fazer reconsiderações e partir em busca de um equilíbrio da situação, procurando dar mais atenção ao recurso humano, visto que é peça fundamental da estrutura do negócio.

Segundo Dias (2003, p. 76), o clima organizacional

é formado por uma percepção do coletivo (ambiente ou atmosfera organizacional) que se constitui a partir do momento em que defrontam as ideias preconcebidas das pessoas sobre seu local de trabalho e o dia a dia da organização.

O clima relaciona-se diretamente com o grau de satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes de uma organização.

No dia a dia das organizações é possível encontrar sinais de que o clima está bom ou ruim. E, na visão de Luz (2003), esses indicadores fornecem elementos capazes de se descobrir quais são as causas que estão afetando positiva ou negativamente o clima organizacional de uma empresa. Existem alguns indicadores, cita o autor, que irão fazer o clima, conhecido como algo abstrato, tornar-se concreto quando afetar a qualidade dos serviços e dos produtos.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 54),

o clima organizacional varia ao longo de um *continuum* que vai desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo. Entre esses dois extremos existe um ponto intermediário que é o clima neutro.

O Quadro 3, que segue, representa as características de vários climas que podem ser avaliados dentro das organizações.

Quadro 3 – Características do clima organizacional

Desfavorável	Neutro	Favorável
<ul style="list-style-type: none"> • Negativo; • Rejeição; • Frieza; • Frustração; • Distanciamento Social; • Alienação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zero; • Letargia; • Apatia; • Indefinição; • Indiferença; • Desinteresse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Positivo; • Aceitação; • Calor Humano; • Satisfação; • Receptividade; • Comprometimento.

Fonte: Chiavenato (1997, p. 55).

Quando uma empresa possui muita rotatividade, absenteísmo, vandalismos, falta de comprometimento, conflitos interpessoais e intersetorias, se tem a certeza de que o clima está ruim, pois caso o clima organizacional estivesse bom, todos esses aspectos não seriam percebidos e tornar-se-iam aspectos favoráveis, como quando há indicações de parentes para a empresa e a rotatividade de pessoal passa a ser muito baixa.

As principais variáveis que poderão afetar no clima são: o cargo ou função delegada ao funcionário, o salário, os benefícios oferecidos, a integração entre os departamentos da empresa, a relação entre o líder do grupo ou supervisor, a comunicação interna, o treinamento e possibilidades de progresso e a estabilidade oferecida, afirma Luz (2003).

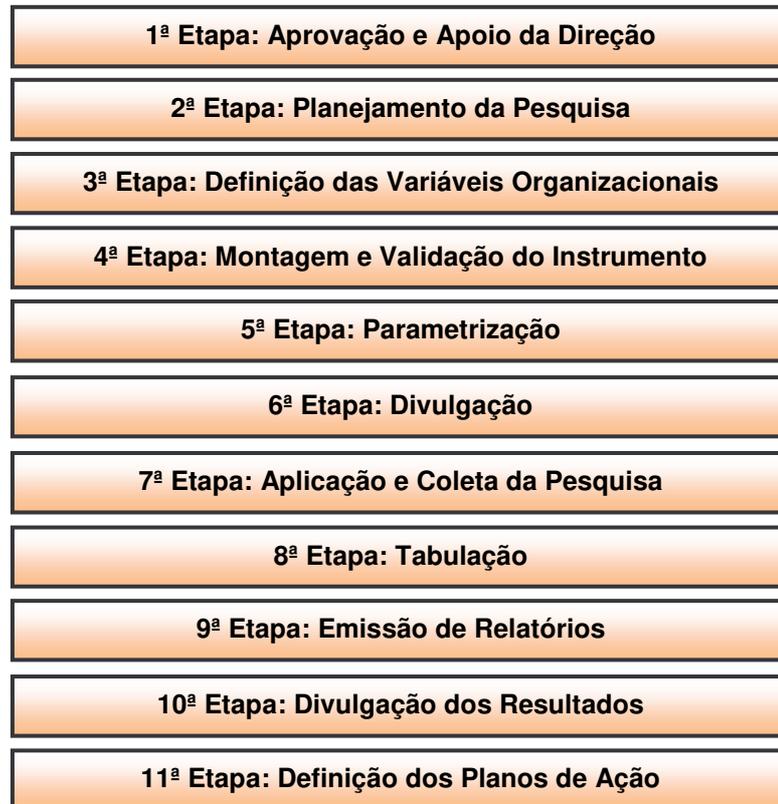
Ao ouvirem seus clientes internos sobre suas expectativas pessoais e profissionais, reclamações relativas ao trabalho realizado, às questões salariais, aos benefícios, à supervisão que recebem, à integração entre os diferentes setores da empresa, à estabilidade no emprego, às suas possibilidades de progresso profissional, às condições de trabalho, ao processo decisório, bem como conhecer a realidade familiar, social e econômica em que vivem, as empresas poderão encontrar respostas que justifiquem a qualidade dos serviços por eles prestados.

Como se observa gerenciar o clima organizacional constitui um papel estratégico tanto para os gestores das unidades quanto para a área de recurso humanos, indispensável para o sucesso dos negócios e à qualidade de vida dos colaboradores.

2.2.4 Gestão do Clima Organizacional

Luz (2003, p. 70), apresenta e comenta o processo de gestão de clima organizacional através de onze etapas que compreendem: diagnóstico, mensuração e melhoria, conforme Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Processo de gestão do clima organizacional



Fonte: Luz (2003, p. 70).

As onze etapas, definidas por Luz (2003), são detalhadas a seguir.

2.2.4.1 Primeira Etapa: Aprovação e Apoio da Direção

É indispensável buscar a Aprovação, o Apoio e o Comprometimento da Direção. O Comprometimento caracteriza-se pelo compromisso assumido com as mudanças a serem implementadas.

Esse é o momento essencial para decidir pela realização ou não de uma pesquisa. Caso a direção da empresa não queira se comprometer com o projeto da pesquisa, mais especificamente com a realização das mudanças que ficarem identificadas pela pesquisa como necessárias, então não convém iniciá-la, pois a área de RH só perderia a sua credibilidade, já que sozinha não teria condições de implementar determinadas mudanças que teriam de ser aprovadas pela direção da empresa.

2.2.4.2 Segunda Etapa: Planejamento da Pesquisa

Nessa etapa são tomadas as seguintes decisões: definição do objetivo da pesquisa; definição do público-alvo; quem vai conduzir a pesquisa; quem vai coletar as pesquisas ou a forma de coleta; definição da técnica a ser usada; periodicidade ou momento de aplicação da pesquisa; preparação das chefias; abrangência da pesquisa; identificação dos setores pesquisados; distribuição de funcionários em outros departamentos da mesma diretoria: quando o número deles for inferior a 3; formação da equipe para análise/solução dos fatores críticos.

2.2.4.3 Terceira Etapa: Definição das Variáveis Organizacionais

Variáveis organizacionais são os assuntos pesquisados. São os diferentes aspectos da empresa que podem causar satisfação ou insatisfação nos empregados. A pesquisa identifica seu impacto sobre os funcionários e como eles percebem e reagem a cada uma delas. Existem inúmeras variáveis organizacionais, tradicionalmente pesquisadas pelas empresas. A partir da análise dessas variáveis, a empresa poderá optar por àquelas que julgarem mais importantes e ainda acrescentar algumas variáveis específicas à sua realidade.

Grande parcela do sucesso de uma pesquisa está na correta definição das variáveis organizacionais, já que sua abrangência permitirá uma maior ou menor cobertura aos aspectos a serem pesquisados. Nesta etapa da pesquisa, são escolhidas as variáveis organizacionais que serão pesquisadas. É recomendável que de uma pesquisa para outra a empresa mantenha um bloco mínimo de perguntas, a fim de facilitar a comparação dos resultados das pesquisas. Dentre as diversas variáveis, as mais importantes, em função do impacto que causam na satisfação/insatisfação das pessoas no trabalho, são Gestão e Salário. As empresas, que foram objeto deste trabalho de pesquisa, pesquisam tradicionalmente de oito a doze variáveis organizacionais.

2.2.4.4 Quarta Etapa: Montagem e Validação do Instrumento

Nessa etapa a empresa vai construir e validar, sozinha ou com o auxílio de uma consultoria especializada, o instrumento de pesquisa. Existem algumas técnicas para realizar uma pesquisa de clima, sendo a mais tradicional a aplicação de questionários, por meios eletrônicos ou impressos. O questionário impresso apresenta inúmeras vantagens, dentre elas, uma melhor aceitação por parte dos pesquisados, que veem na pesquisa eletrônica uma possibilidade de quebra do anonimato dos respondentes.

Nessa etapa são elaboradas as perguntas do questionário, com suas respectivas opções de respostas, para cada variável organizacional pesquisada. Após a montagem do questionário de pesquisa, deve-se proceder a validação dele junto a um grupo piloto de funcionários. Essa operação é importante para se ter a certeza de que as perguntas serão compreendidas, quando da aplicação da pesquisa.

2.2.4.5 Quinta Etapa: Parametrização

Essa etapa, preliminar à tabulação da pesquisa, exige um detalhado trabalho de planejamento, necessário à parametrização de todas as respostas do instrumento de pesquisa. Nessa fase, são formulados os parâmetros que permitirão a tabulação eletrônica ou manual dos dados coletados, em conformidade com os critérios previamente formulados. Na tabulação eletrônica dos dados, devem trabalhar o especialista em informática, a equipe de RH da empresa e, quando necessário, os consultores. A Parametrização consiste em definir parâmetros (critérios) para facilitar a tabulação (cálculos) das diferentes opções de respostas. Cada opção de resposta do questionário de pesquisa de clima deve ser interpretada, no momento da tabulação, como manifestação de satisfação ou insatisfação do respondente.

2.2.4.6 Sexta Etapa: Divulgação da Pesquisa Antes da sua Aplicação

Essa etapa reveste-se de enorme importância, porquanto é responsável pelo índice de adesão ou de respostas de uma pesquisa de clima. A participação maciça é fundamental nesse tipo de pesquisa. Para tanto, é indispensável empreender todo um esforço no processo de comunicação, para se assegurar toda a compreensão dos funcionários quanto aos objetivos da pesquisa, data, local e forma de aplicação e coleta dos questionários.

O sucesso dessa etapa depende do apoio que a alta administração da empresa manifestará quanto ao projeto. Por isso, é condição *sine qua non* que a área de RH certifique-se, previamente, do real comprometimento da direção da empresa para realizar as mudanças identificadas como necessárias pela pesquisa.

2.2.4.7 Sétima Etapa: Aplicação e Coleta da Pesquisa

Nessa etapa, define-se se a pesquisa será aplicada diretamente pela equipe da empresa, por uma consultoria externa, ou por ambas. Também é definida a forma de coleta dos questionários. A pesquisa deve ser respondida, de preferência, no próprio local de trabalho. Quando respondida em casa, corre-se o risco de sofrer influência de terceiros. Corre-se também o risco de o funcionário perder a pesquisa ou não devolvê-la em tempo hábil. Não se deve permitir que a coleta dos cadernos de respostas seja feita através dos gestores. Isso pode influenciar nas respostas dos pesquisados, que poderão “maquiar” as suas opções, para “agradar” aos gestores. A presença dos chefes no momento da aplicação da pesquisa pode intimidar os respondentes, sobretudo se eles ficarem responsáveis pela sua coleta. A coleta deve ser feita através de urnas. O próprio funcionário, após preencher o questionário, deposita a folha de resposta em uma das urnas. Outra forma de coleta é através do envio dos questionários pelo Correio.

A aplicação e a coleta podem ser feitas eletronicamente. O sucesso dessa opção depende da cultura da organização. Alguns funcionários poderão questionar a quebra do sigilo de suas respostas. Essa opção agiliza e torna mais barato e preciso o processamento da pesquisa.

2.2.4.8 Oitava Etapa: Tabulação

Essa etapa da pesquisa consiste no processamento manual ou eletrônico dos dados coletados, com o propósito de calcular o percentual dos funcionários satisfeitos em relação aos diferentes assuntos pesquisados. Quando uma pesquisa é feita para um grande número de pessoas, a tabulação manual torna-se extremamente trabalhosa. Nesses casos, recomenda-se que a tabulação seja feita através de um sistema informatizado.

2.2.4.9 Nona Etapa: Emissão de Relatórios

Esta etapa da pesquisa compreende a emissão de diversos relatórios. Eles devem ser detalhados, apresentando os resultados de cada variável, o Índice de Satisfação Geral (ISG) e os resultados de cada setor. Os relatórios devem apresentar gráficos para representar os dados tabulados da pesquisa, assim como os comentários pertinentes a cada gráfico.

2.2.4.10 Décima Etapa: Divulgação dos Resultados

Quem participa de uma pesquisa espera conhecer seus resultados. Por isso, é fundamental que a empresa divulgue os resultados da pesquisa. A área de RH deve preparar um relatório geral da pesquisa para entregar à diretoria da empresa. É importante entregar para cada diretor, relatórios detalhados, ilustrados e comentados, contendo os resultados de suas respectivas áreas de responsabilidade. Antes de divulgar os resultados da pesquisa para os empregados, é recomendável consultar a direção da empresa sobre o que, eventualmente, não deve ser divulgado.

Esse cuidado evita eventuais desgastes do RH, por divulgar sem autorização algumas informações consideradas sensíveis. Alguns resultados podem ter a sua divulgação censurada, pela direção da empresa, em função de sua gravidade. Nesses casos é recomendável consultar também a direção da empresa, sobre a possibilidade de divulgá-los parcialmente.

2.2.4.11 Décima Primeira Etapa: Definição dos Planos de Ação

Essa é a etapa mais importante. A pesquisa de clima em si não é um fim, mas sim um meio para a empresa identificar oportunidades de melhorias contínuas no seu ambiente e nas condições de trabalho. Portanto, uma vez identificadas algumas causas que estejam prejudicando a qualidade do ambiente de trabalho, resta à empresa intervir sobre elas.

As onze etapas descritas pelo autor são extremamente importantes para desenvolver uma pesquisa de clima organizacional com responsabilidade, seriedade e comprometimento. A pesquisa é uma ferramenta que serve para auxiliar o processo de gestão das organizações tendo em vista que através dela se consegue mensurar a satisfação dos seus colaboradores em todos os fatores necessários.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Segundo Roesch (1999), a metodologia é o item que descreve como, ou de que forma, se pretende atingir os objetivos específicos do projeto de pesquisa. É na metodologia que será descrita como a pesquisa foi desenvolvida.

O estudo se embasa em uma pesquisa exploratória de conotação qualitativa, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso com a aplicação de questionário semiestruturado.

O capítulo tende a apresentar o método de pesquisa utilizado para planejamento, execução e análise da pesquisa. São apresentados, neste capítulo, o delineamento de pesquisa, a definição da população alvo do estudo, ou seja, quem e ou o que é pesquisado, que relata a maneira como os dados são obtidos, o plano de análise de dados que apresentará como descrever a análise dos resultados obtidos e delimitação do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, o qual, conforme Yin (2001, p. 32) “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, podendo ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias como descritivas e explicativas e, nesse caso, houve o subsídio de livros e artigos científicos que, conforme aponta Gil (1999), fornecem ao pesquisador uma visão bastante significativa sobre o assunto abordado.

Sendo este estudo caracterizado como pesquisa exploratória e descritiva também se resume em instrumento quantitativo e qualitativo, uma vez que tem como objetivo esclarecer, desenvolver, modificar conceitos e ideias. A característica quantitativa da pesquisa, por oferecer uma medição e quantificação objetiva dos resultados, diminuindo as chances de distorções durante a análise e interpretação dos dados, vai ao encontro da afirmação de Godoy (1995, p. 58): “o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas”.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi feita junto a empresa Vida, que foi escolhida devido ao interesse de sua diretoria em realizar uma pesquisa de clima organizacional, a qual atualmente é considerada como um instrumento fundamental para a área de Recursos Humanos e para a empresa que deseja conhecer seus colaboradores e começar um plano de desenvolvimento a partir do mapeamento dos pontos fortes e a melhorar da empresa.

O estudo foi realizado com a maioria dos colaboradores e em todas as áreas: comercial, administrativa, de produção e técnica.

3.3 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Segundo Roesch (1999), o plano de coleta de dados trata da coleta de dados primários. Para realizar uma pesquisa de clima organizacional, podem-se utilizar algumas técnicas, como questionários, entrevistas e painéis de debates.

Para realização da coleta de dados do presente estudo foi empregado o questionário, técnica quantitativa. Os questionários possuem baixo custo e permitem aplicação em massa, além de permitir o sigilo e o anonimato. O objetivo de escolha desta técnica foi permitir ao colaborador participar deste estudo com segurança.

A técnica de coleta escolhida foi baseada nos objetivos do estudo, visto que, conforme afirma Roesch (1999), o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa, fundamental à análise do clima organizacional da empresa.

Para avaliar o grau de clima organizacional da empresa foi aplicada a Escala de Clima Organizacional (ECO), Anexo A, desenvolvida por Maria do Carmo Fernandes Martins em publicação organizada por Mirlene Maria Matias Siqueira e colaboradores (2008), que tem como objetivo a avaliação do clima organizacional através de cinco fatores: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas, segundo a percepção interna dos colaboradores.

Foram aplicados 31 questionários com todos os colaboradores incluindo os gerentes, técnicos e assistentes. Todos os colaboradores participaram respondendo

ao formulário. Importante ressaltar que as entrevistas foram realizadas no escritório da empresa.

A aplicação da ferramenta foi realizada de forma coletiva totalizando 7 grupos. Os grupos foram divididos em 6 grupos menores com 4 componentes e 1 grupo com 3 componentes. O aplicador teve o cuidado de explicar o questionário de forma que os respondentes entendessem as instruções e a forma de assinalar as respostas. O ambiente de aplicação era silencioso, confortável e foi dado tempo livre para responder o questionário - Escala de Clima Organizacional.

Para Siqueira (2008, p. 34),

a ECO é resultado de um longo estudo empírico que demonstrou sua validade (qualidade psicométrica que verifica se a escala realmente mede o que se propõe a medir) e sua fidedignidade (cálculos de α de *Cronbach* para verificação da confiabilidade, outra qualidade psicométrica que avalia se a escala mede com precisão). Ressalta-se que estas características psicométricas só permanecem se a ECO for utilizada sem alteração de qualquer de suas partes.

O questionário foi aplicado em sua versão completa composto por 63 itens agrupados em 5 fatores, denominados: apoio de chefia e da organização (fator 1, com 21 itens), recompensa (fator 2, com 13 itens), conforto físico (fator 3, com 13 itens), controle/pressão (fator 4, com 9 itens) e coesão entre colegas (fator 5, com 7 itens), as quais deveriam ser avaliadas de acordo com o grau em que se aplicam dentro da empresa. Os itens deveriam ser avaliados conforme a realidade da empresa, tendo em conta a opinião do entrevistado quanto à característica da empresa como um todo, de acordo com a seguinte escala: Discordo totalmente – 1; Discordo – 2; Nem concordo nem discordo – 3; Concordo – 4; e Concordo totalmente – 5. Não houve identificação dos questionários, isto é, os mesmos foram depositados em um envelope para evitar que qualquer inibição por medo ou insegurança se espalhasse deixando assim as respostas mais confiáveis. Do contrário poderia haver influência nos resultados causados pelo fato do aplicado responder conforme o que achava que seria certo e não a que diz respeito apenas ao que é percebido pelo empregado sobre características da organização.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A tabulação do questionário foi feita através do *software* Excel 2010, como forma de agilizar a interpretação dos dados.

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar e recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo de caso, sendo que, por conseguinte, as dificuldades analíticas podem ganhar corpo se não forem estabelecidos princípios estratégicos para análise dos dados (YIN, 2001).

Roesch (2009) cita que, em pesquisas realizadas com caráter quantitativo, normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística. O processo de análise de dados poderá percorrer alguns estágios: análise univariada, bivariada, multivariada e estudos a respeito de certos subgrupos.

A pesquisa ora apresentada teve como base a análise das frequências de cada questão respondida, permitindo realizar comparativos, correlações, interpretações e análise. Roesch (2009) complementa que na análise quantitativa é possível calcular médias, computar porcentagens, examinar os dados para verificar se possuem significância estatística, realizando correlações ou ainda tentar várias formas de análise.

Para Siqueira (2008, p. 34):

Como a Eco é uma escala composta por 5 fatores (multifatorial), seus resultados devem ser apurados por fator. Assim, se terá um resultado (ou média fatorial) para cada um dos fatores, ou seja, o diagnóstico do clima organizacional será feito baseando-se em 5 aspectos (os fatores da ECO). Isso é feito somando-se os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividindo-se o total pelo número de itens. Desse modo, por exemplo, para o Fator 1, apoio da chefia e da organização, somam-se os valores das respostas aos itens 1 até 21 e divide-se o resultado por 21. Depois, somam-se as medidas de cada respondente em cada fator e divide-se pelo número de respondentes e assim sucessivamente. Os resultados das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5 que é a amplitude da escala de respostas.

No primeiro momento foi utilizado o método estatístico, através do cálculo das médias de variáveis de cada item. Através da média, realizou-se o estudo sobre a percepção da satisfação geral a partir dos resultados dos cinco fatores que as autoras agregaram. Dentre estes fatores foram analisados itens específicos selecionados por apresentarem o maior e o pior desempenho.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Para preservar a identidade dos respondentes e com isso deixá-los mais à vontade para serem sinceros na avaliação e tranquilos quanto ao sigilo das informações e a impossibilidade de represálias, o método restringiu-se à utilização de questionário anônimo, sem a utilização de entrevistas que poderiam agregar maior detalhamento e permitir à pesquisadora a análise de linguagem corporal, expressões faciais e outros indicativos de emoções que poderiam complementar a pesquisa.

Além disso, pelos motivos listados acima e considerando-se o fato de que alguns setores são compostos por poucos funcionários evitou-se a segmentação por setor, idade, escolaridade e tempo de serviço.

Em compensação, a pesquisa foi realizada com todos os funcionários que não apenas colaboraram com as respostas como expressaram verbalmente a sua satisfação em poderem expressar a sua opinião e curiosidade com o resultado da opinião de outros colegas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Segue a caracterização da empresa em estudo e, após, a análise dos dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Vida, criada em 1991, por duas sócias, atualmente localizada na cidade de Porto Alegre traz na sua essência o propósito de administrar e realizar Concursos Públicos, atendendo, inicialmente, Prefeituras Municipais e Câmaras de Vereadores, no Estado do Rio Grande do Sul (RS).

A credibilidade do trabalho, aliada à sólida e complexa estrutura operacional, transformou a empresa em uma das principais fontes de recrutamento e seleção de recursos humanos para órgãos públicos nas esferas federal, estadual e municipal, bem como para empresas privadas.

Com mais de 800 concursos realizados, incluindo aqui Concursos Públicos para ingresso de Servidores e Vestibulares e mais de 1.000.000 candidatos, já atingiu além de todo o Estado do RS, ainda os Estados da Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, Pará, Rio de Janeiro (RJ), Rio Grande do Norte, Santa Catarina e São Paulo, atendendo à Administração Direta e ainda Autarquias e Empresas Públicas e de Economia Mista, como Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A. (TRENSURB), Companhia Carris Porto-Alegrense (CARRIS), Empresa Pública de Transporte e Circulação (EPTC), Instituto Nacional de Surdos do RJ, Conselhos Profissionais em diversos estados, Institutos Federais de Educação, entre outros.

4.1.1 Detalhamento dos Serviços Oferecidos pela Empresa

A empresa Vida oferece os serviços apresentados a seguir.

4.1.1.1 Concursos e Seleções Públicas

O serviço de concursos e seleções públicas apresentam as seguintes fases:

- a) inscrições *online*: processo utilizando certificado de segurança digital, possibilitando precisão na transferência de dados e geração de boletos bancários;
- b) divulgação e logística: realizada na forma de editais elaborados por equipe técnica, em conformidade com a legislação específica;
- c) elaboração de provas objetivas e dissertativas: por bancas de técnicos e professores de reconhecida competência e idoneidade, altamente qualificados, em sua grande maioria graduados e especialistas, mestres e doutores nas diversas áreas, de acordo com as disciplinas que compõem cada prova. Todos os profissionais são compromissados com o ineditismo e o sigilo, o que garante um aparato técnico em constante aperfeiçoamento, para construir instrumentos de avaliação precisos de forma a selecionar os candidatos de acordo com o perfil do cargo oferecido e dos requisitos exigidos para o exercício da função. A empresa Vida conta com procedimentos padronizados e uma equipe especializada na editoração eletrônica, que utiliza *softwares* destinados a criptografar os arquivos, para assegurar a mais alta qualidade e segurança na preparação e execução das provas, em ambiente restrito e com rígido controle de acesso de pessoal, monitorado 24 horas;
- d) aplicação de provas objetivas, dissertativas e de redação: com designação de coordenadores experientes e banca de fiscalização. As provas são embaladas com lacre numerado, permanecendo guardadas em sala-cofre com acesso restrito e monitorado até sua distribuição, em que são adotadas estratégias de transporte que garantam especial condição de segurança;
- e) medidas adicionais de segurança: são adotadas dentro de uma política que envolve técnicas de trabalho durante a elaboração, distribuição, aplicação e correção das provas, incluindo métodos destinados a inibir a cola eletrônica, utilizando, por exemplo, detectores de metais, bem como varredura de sinais de contato externo com o candidato. Também é adotado um sistema de autenticação digital como procedimento de

segurança, desenvolvido para preservar os resultados de exames de qualquer possibilidade de fraude. Após o término da prova, todo o material é lacrado e encaminhado à sede da empresa, onde passará pelo processo de correção por sistema de leitura ótica totalmente informatizado;

- f) correção de provas objetivas: realizado por leitura ótica de folhas de respostas em sistema totalmente informatizado, utilizando-se equipamento ótico de captura precisa de respostas, por código fechado de dados, sem ingerência humana e realizada em ambiente restrito e com rígido controle de acesso de pessoal e monitoramento. As Provas Discursivas e as Redações são corrigidas totalmente desidentificadas como garantia de imparcialidade;
- g) avaliação de títulos, provas práticas, teste de aptidão física e avaliação psicológica: sempre realizados por profissionais habilitados, com registro nos respectivos Conselhos Profissionais e desenvolvidos com sigilo e tecnicidade;
- h) seleção e curso preparatório de formação inicial e continuada: para Agentes Comunitários de Saúde, Agente de Combate a Endemias e Conselheiros Tutelares;
- i) divulgação dos gabaritos: divulgação dos gabaritos preliminares das provas objetivas, quando é facultado aos candidatos a interposição de recursos, que são encaminhados às Bancas Examinadoras para análise, com retorno por parecer fundamentado acessível a eles;
- j) processamento e classificação final: com emissão de relatório de notas, englobando todas as etapas do Concurso Público ou Processo Seletivo, com aplicação dos critérios de desempate definidos pela legislação, com posterior remessa de banco de dados digitalizado, contendo todas as informações relacionadas aos candidatos para futuras nomeações;
- k) composição de dossiê: relativo aos Concursos Públicos e Processos Seletivos que contempla todos os elementos administrativos concernentes ao processo e serve de base para verificações pelos órgãos de controle interno, bem como pelo Tribunal de Contas;
- l) sistemas de *backup*: sistemas de *backup* para armazenamento de dados dimensionados, inclusive com a guarda de segunda via do dossiê em ambiente seguro, por 5 anos, para o caso de necessidade;

- m) logística de atendimento especial: privilegiando com particular atenção os procedimentos para atender as pessoas com deficiência e a preparação das respectivas provas especiais, em braile ou ampliadas, assim como designação de ledor e intérprete de libras.

4.1.1.2 Sistema Previdenciário

O serviço de sistema previdenciário é com ênfase na elaboração atuarial, incluindo o DRAA projeção de receitas, na seguinte forma de atuação: execução de avaliação atuarial, com a finalidade de avaliar ou reavaliar o sistema de custeio e as respectivas provisões técnicas do regime de previdência municipal, com base na Emenda Constitucional nº 20 de 15.12.98, na Lei 9.717 de 27/11/1998 e alterações, e na Portaria 4.992 de 15.02.99 com as alterações da Portaria 7.796 de 28/08/2000, retificada em 31/08/2000, bem como nas demais alterações legais pertinentes ao assunto.

Além da legislação federal, o estudo técnico considera o Regime Jurídico Único dos Servidores Municipais, o Plano de Carreira dos Servidores do Quadro Geral, o Plano de Carreira do Magistério, bem como a Lei de Criação do Regime de Previdência e suas alterações até o presente momento (se houver), objetivando calcular o montante de recursos necessários para garantir o Regime Próprio de Previdência em função dos benefícios e avanços de remunerações previstos na legislação municipal.

O trabalho inclui, além de laudo de Avaliação Atuarial, planilha contendo as projeções de receitas e despesas, de acordo com o determinado pela Portaria do Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS) nº 4992/99 7796/00 e suas atualizações.

4.1.1.3 Apoio Administrativo, Jurídico e Contábil

Assessoramento complementar, de ordem administrativa, jurídica e contábil, objetivando auxiliar a Administração Municipal na implantação ou reformulação do

regime de previdência municipal, bem como acompanhar as determinações do Tribunal de Contas do Estado e do MPAS, no que se tratar de matéria legal relativa aos regimes próprios previdenciários.

O trabalho poderá ser prestado diretamente no escritório da empresa, pessoalmente ou por telefone, por profissionais devidamente habilitados e detentores de registro junto a seus respectivos órgãos de classe: Instituto Brasileiro de Atuaria (IBA), Conselho Regional de Administração (CRA), Conselho Regional de Contabilidade (CRC) e Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), com a possibilidade de visitas ao município, previamente programadas, constando de:

- a) orientação acerca das modificações legais que possam surgir em decorrência da realização da avaliação atuarial;
- b) orientação para preenchimento dos relatórios anexos da Lei de Responsabilidade Fiscal, que dizem respeito às avaliações atuariais e regime próprio de previdência municipal;
- c) orientação técnica sobre o direcionamento de aplicações do saldo disponível no mercado financeiro;
- d) orientação sobre a escrituração contábil dos lançamentos relativos às receitas e despesas do regime de previdência próprio;
- e) demais esclarecimentos administrativos, jurídicos e contábeis que se fizerem necessários.

4.1.1.4 Registro Individualizado de Contribuições

Sistema informatizado para o registro individualizado de contribuições dos servidores e ente estatal, incluindo:

- a) fornecimento de programa de informática específico para o registro individualizado das contribuições, de acordo com o que determina a Portaria do MPAS nº 4992/99, com redação dada pela Portaria do MPAS nº 7796/00;
- b) entrega de manual de utilização e parâmetros do sistema para que possibilite a busca de dados do sistema de folha de pagamento existente no município, através de arquivo de importação ou automático, para o banco de dados do novo programa;

- c) suporte técnico para instalação do referido programa e acompanhamento durante o primeiro mês de instalação, através de atendimento por telefone ou na sede da empresa.

4.1.1.5 Estrutura Administrativa: Plano de Cargos e Salários

Elaboração de estrutura administrativa a partir da legislação em vigor, incluindo:

- a) análise da legislação: análise detalhada da legislação adotada pelo município, a ser feita por profissionais ligados à área jurídica e administrativa em consonância com as normas do Tribunal de Contas do Estado:
 - regime jurídico único e estatuto dos servidores públicos municipais: elaboração ou reformulação do Regime de acordo com as exigências legais;
 - estrutura administrativa: estudo, elaboração e apresentação detalhada de estrutura administrativa, em consonância com as normas vigentes, com estruturação de cargos e funções de acordo com a hierarquia e atividades exercidas;
 - plano de cargos e salários: elaboração de plano detalhado constando de todos os cargos da administração, incluindo atribuições sintéticas e analíticas, requisitos, padrão salarial e carga horária individualizados, de forma a atender às necessidades da administração municipal;
 - lei de deficientes físicos: elaboração de lei especial com reserva de vagas aos Deficientes Físicos, em consonância com as normas constitucionais.
- b) plano de carreira do magistério: elaboração de plano de acordo com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, contendo todos os aspectos legais exigidos.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

A partir da aplicação da ECO (Anexo A), foram analisados os cinco fatores sugeridos pelas autoras para a configuração da pesquisa de clima organizacional, conforme as definições do Quadro 4, que segue:

Quadro 4 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO

Denominações	Definições	Itens	Índices de Precisão
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Fonte: Martins (2004).

Os itens são de resposta única, referentes à percepção atual do clima na empresa Vida. Cabe lembrar que se utilizou escala para determinação da percepção do clima, conforme segue: Discordo totalmente – 1; Discordo – 2; Nem concordo nem discordo – 3; Concordo – 4; e Concordo totalmente – 5.

Segundo Siqueira (2008, p. 34) para interpretar os fatores:

Para interpretá-los, deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Além disso, valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim. Porém, isto é inverso no caso do fator 4, controle/pressão. Neste caso, quanto maior o resultado, pior será o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados. Para o Fator 4, os valores maiores que 4 apontam clima ruim (porque existe muita pressão e baixo controle). Isto deve ser considerado sempre no contexto de cada fator.

Embora o clima seja algo intangível, em alguns momentos ele pode ser medido a partir de indicadores de qualidade encontrados nas organizações.

Os quadros demonstrados a seguir apresentam a distribuição dos resultados dos itens levando em consideração a média de cada pergunta, calculada a partir da quantidade de respondentes, bem como a média de cada fator. Também se analisam os itens isolados que representam as melhores e piores médias avaliadas.

4.2.1 Apoio da Chefia e da Organização

O fator 1 é formado por 21 itens, detalhados no Quadro 5, que visam identificar a percepção dos funcionários quanto ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.

Quadro 5 – Fator 1: apoio da chefia e da organização

Itens	Média
01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	3,87
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	2,97
03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas	4,26
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	3,45
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	4,16
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	3,68
07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	3,81
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	3,65
09. Nesta empresa, as dúvidas estão esclarecidas.	3,13
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	3,16
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	3,97
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	3,16
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	3,39
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	3,74
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	3,68
16. Nesta empresa, os funcionários tem participação nas mudanças.	2,84
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	4,19
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	3,65
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	3,97
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	3,32
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	3,74
Fator 1: apoio da chefia e da organização	3,61

Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisar isoladamente os itens do fator 1, é possível observar que o clima foi diagnosticado como bom:

- a) item 03: “o funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas” com média de 4,26;
- b) item 17: “o chefe tem respeito pelo funcionário” com a média de 4,19.

E como clima ruim:

- a) Item 02: “conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo” com média de 2,97;
- b) Item 16: “nesta empresa, os funcionários tem participação nas mudanças” com média de 2,84.

Segundo Chiavenato (1997, p. 53):

[...] O importante, todavia é salientar que o gerente pode não ter muitas condições pessoais de mudar a cultura da organizacional da sua empresa. Todavia, quase sempre tem plenas condições de alterar e melhorar o clima organizacional do seu departamento ou da sua equipe de trabalho, seja intervindo nos elementos que o compõe, seja atuando nas variáveis de entrada que influenciam nas variáveis dependentes que produzem resultado na organização.

Neste fator é importante ressaltar que as lideranças tem papel importante diante da motivação de seus liderados, pois são responsáveis por criar condições básicas para que os liderados desenvolvam sua motivação. O clima, porém, é ruim quando se trata de os subordinados participarem das mudanças e das resoluções dos conflitos que acontecem no próprio ambiente de trabalho.

Verifica-se na pesquisa da empresa Vida que existe uma boa relação entre chefe/subordinado ou líder/liderado.

4.2.2 Recompensa

O fator 2 conta com 13 questões (Quadro 6) que visam analisar as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

Quadro 6 – Fator 2: recompensa

Itens	Média
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	2,87
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	2,97
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	2,32
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	2,00
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	3,03
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	3,61
28. Esta empresa valoriza o esforço de seus funcionários.	2,58
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	2,13
30. O trabalho bem feito é recompensado.	2,68
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	2,06
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	2,19
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	2,42
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	2,06
Fator 2: recompensa	2,53

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando os itens isoladamente do fator 2, constata-se que o clima diagnosticado não alcança uma boa percepção:

- a) item 27: “esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários” com média de 3,61;
- b) item 26: “nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado” com a média de 3,03.

E como clima muito ruim:

- a) item 34: “para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz” com média de 2,06;
- b) item 25: “o que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem” com média de 2,00.

Neste fator percebe-se que os colaboradores não estão satisfeitos com a relação entre o trabalho executado e o salário recebido.

Para Chiavenato (1997, p. 222),

do ponto de vista das pessoas, o sistema de remuneração também atende a várias funções, a saber: a) A recompensa proporciona um sentimento de segurança. O salário define o padrão de vida da pessoa e de seus dependentes. O sistema de remuneração proporciona o poder aquisitivo do qual depende o nível de vida de cada pessoa e produz forte impacto psicológico sobre a pessoa e sua família; b) A recompensa é uma fonte de reconhecimento. Ela leva o indivíduo a conhecer quanto bem está

trabalhando. Neste sentido, a recompensa funciona como um mecanismo de retroação que indica que à pessoa qual o comportamento a seguir. Retroação positiva ou negativa; c) A recompensa serve como um objetivo a ser atingido pela pessoa. Um certo nível de salário ou expectativas de promoção são ambições pessoais que as pessoas se esforçam para alcançar. O sistema de remuneração deve proporcionar este tipo de sinalização para captar o esforço das pessoas.

Para Chiavenato (1997, p 224),

se o salário está abaixo do que a pessoa acha justo para seu trabalho, isto resulta em raiva e, nesta situação, a pessoa tenta reduzir o desequilíbrio mudando um dos termos que tem condições pessoais de mudar, reduzindo suas contribuições à organização.

O dinheiro em forma de recompensa ou salário motiva fortemente o desempenho dos funcionários e diante do exposto acima, é fundamental que a empresa verifique possibilidades de reduzir as situações de desequilíbrio, evitando assim que ocorram consequências negativas como, por exemplo, a queda da produtividade, possíveis falha na prestação de serviços por parte dos funcionários devida à alta rotatividade de pessoal que atrapalha no sentido de não permitir a continuidade ou uniformidade no trabalho desenvolvido, além do retrabalho e perda de tempo que tal fato exige.

O item mais próximo ao bom clima organizacional refere-se ao item 27 (esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários). Isso pode ser devido ao fato de a empresa ter oferecido aos colaboradores os benefícios de plano de saúde e odontológico um ano antes da realização da pesquisa. A ausência de dados nesse sentido, porém, não permite que se tenha certeza sobre essa relação.

4.2.3 Conforto Físico

O fator 3, detalhado no Quadro 7, é formado por 13 questões que visam analisar ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.

Quadro 7 – Fator 3: conforto físico

Itens	Média
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	3,55
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	3,68
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	1,71
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	3,52
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	3,84
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	4,00
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	3,29
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	4,19
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	3,42
44. O setor de trabalho é limpo.	3,81
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	3,45
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	2,84
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	3,26
Fator 3: conforto físico	3,43

Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisar os itens isoladamente do fator 3, verifica-se que o clima foi diagnosticado como bom:

- a) item 42: “existe iluminação adequada no ambiente de trabalho” com média de 4,19;
- b) item 40: “nesta empresa, o local de trabalho é arejado” com a média de 4,00.

E como clima ruim:

- a) item 46: “nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde” com média de 2,84;
- b) item 37: “o deficiente físico pode se movimentar com facilidade” com média de 1,71.

No fator conforto físico os funcionários percebem que a empresa fornece aos seus empregados o ambiente iluminado, arejado, seguro, agradável e limpo. Porém, precisa atentar para a ergonomia e saúde dos empregados cuidando das condições físicas de trabalho. O item com menor pontuação (o deficiente físico pode se movimentar com facilidade) refere-se ao fato da empresa não possuir um ambiente apropriado para o deficiente físico, pois atualmente não tem nenhuma pessoa com deficiência no quadro de colaboradores.

4.2.4 Controle/Pressão

O fator 4 é composto por 9 itens, conforme ilustra o Quadro 8, que medem a percepção do controle e pressão exercidos pela empresa pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

Quadro 8 – Fator 4: controle/pressão

Itens	Média
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	2,45
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	3,42
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	4,55
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	3,45
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	2,45
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	2,84
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	2,68
55. Nesta empresa, nada é feito sem autorização do chefe.	3,58
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	3,39
Fator 4: controle/pressão	3,20

Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisar os itens isoladamente do fator 4, constata-se que o clima foi diagnosticado como bom:

- a) item 48: “aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários” com média de 2,45.
- b) item 52: “aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários” com a média de 2,45.

Como clima ruim o item 50: “esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto” com média de 4,55.

E clima próximo de ruim foi o item 55: “nesta empresa, nada é feito sem autorização do chefe” com média de 3,58.

Neste fator observa-se que os funcionários não se sentem punidos, pressionados e controlados pela organização e nem pelos líderes.

Além disso, nota-se que a empresa exige que as tarefas sejam realizadas nos prazos previstos e que as tarefas devem ser autorizadas pelos líderes. Convém mencionar que o cumprimento rígido e metódico do prazo constitui uma exigência inerente ao ramo de atividade da empresa.

4.2.5 Coesão entre Colegas

O fator 5 é formado por 7 itens relacionados a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho, conforme ilustra Quadro 9:

Quadro 9 – Fator 5: coesão entre colegas

Itens	Média
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	3,58
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	3,45
59. Aqui os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	4,13
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	3,61
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	3,84
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	3,55
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	3,71
Fator 5: coesão entre colegas	3,70

Fonte: dados da pesquisa.

Através da análise isolada dos itens do fator 5, verifica-se que o clima foi diagnosticado como bom apenas no item 59: “aqui os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades” com média de 4,13.

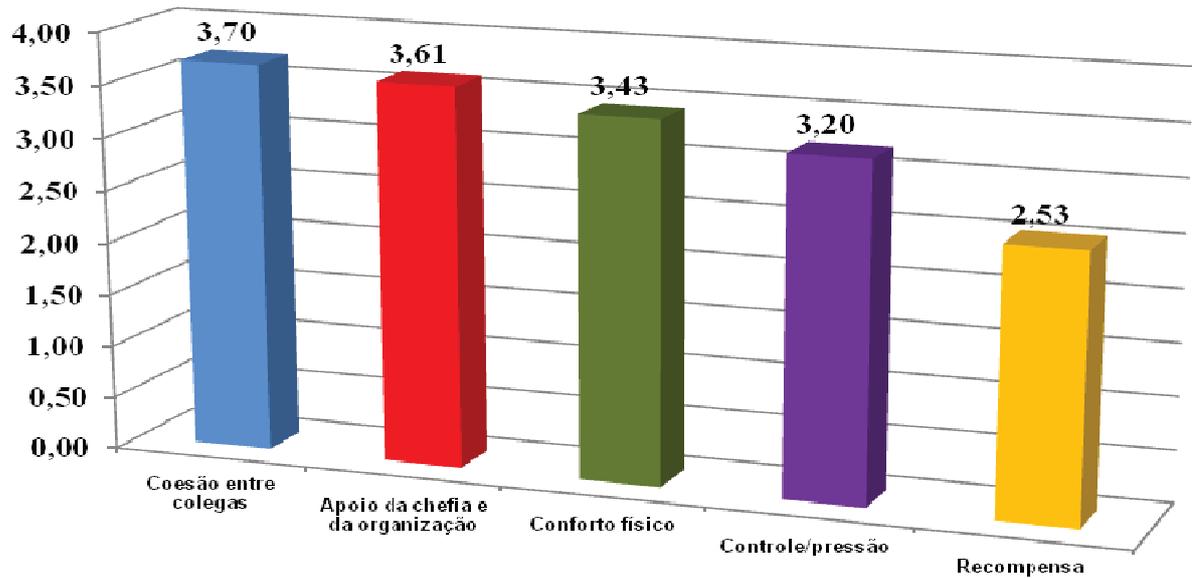
Com a média próxima ao clima bom foi o item 61: “nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega” com a média de 3,84.

Notam-se neste fator que a percepção dos colaboradores esta mais propensa ao clima bom, pois a média mais baixa apresentada foi de (3,45). Os novos funcionários não são tão bem recebidos pelos colaboradores quanto gostariam, porém são muito bem auxiliados nas dificuldades, e existe um clima de amizade e cooperação entre as pessoas da organização. Além disso, os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas, o que indica a existência de vínculo afetivo entre alguns colaboradores.

4.2.6 Média Fatorial

O objetivo geral da pesquisa foi observar e diagnosticar o clima organizacional da empresa Vida na percepção dos colaboradores. O Gráfico 1, que segue, apresenta a média fatorial.

Gráfico 1 – Clima organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico, observamos que a maior média diagnosticada foi a do fator coesão entre colegas com (3,70), seguido de apoio da chefia e da organização (3,61), conforto físico (3,43) e a menor média encontrada foi o fator recompensa (2,53). O controle/pressão obteve a média (3,20) para este fator quanto maior o resultado pior será o clima.

Pode-se afirmar que o clima organizacional na empresa Vida não foi considerado favorável, pois nenhum dos fatores pesquisados foi bem avaliado pelos colaboradores. Deve-se atentar para o fator recompensa que teve a menor média (2,53) e indica problemas neste quesito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que visa diagnosticar a percepção do clima, bem como identificar os problemas reais na gestão de pessoas.

A cultura e o clima interferem diretamente no contexto ambiental, principalmente no que se refere à imagem que a organização possui no meio em que está inserida.

O clima representa o estado momentâneo da organização e para Chiavenato (1997, p. 53):

Na prática, o clima depende das condições econômicas da empresa, da estrutura da organização, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe.

Com um clima organizacional favorável/bom todos os envolvidos no ambiente organizacional ganham, ao contrário se o clima for considerado desfavorável/ruim todos perdem.

O objetivo geral dessa pesquisa foi alcançado através da observação e diagnóstico realizado, concluiu-se que a percepção que os colaboradores têm sobre o clima organizacional da empresa Vida é considerado ruim e/ou de insatisfação.

Os objetivos específicos também foram atingidos, a fundamentação teórica foi fundamental para o estudo, dando base para a aplicação da Escala de Clima Organizacional, para o entendimento da pesquisa, bem como para descrição da análise das percepções de clima.

A tendência das afirmações negativas através do clima organizacional pesquisado compõe o quadro. Entretanto, o fator que evidenciou maior destaque para os funcionários participantes do estudo foi o relativo à coesão entre os colegas; a união, os vínculos e a colaboração entre os colegas de trabalho têm melhor evidência na empresa.

Identificou-se que os aspectos com maior média positiva que impactam o clima são: a relação entre o supervisor ou chefe direto, através do auxílio no desenvolvimento das tarefas, demonstrando respeito para com o colaborador, ajudando os que estão com problemas, ajudando e apoiando sempre que

necessário. Também se destacou a boa relação entre os colegas e a estrutura física da empresa afirmando ser um local iluminado e arejado.

O fator recompensa foi percebido pelos colaboradores negativamente, apresentando as menores médias do estudo. Seria interessante a empresa repensar os meios de recompensa, para tornar o clima mais favorável.

Tendo em vista a empresa Vida ter sentido rumores de insatisfação dos colaboradores quanto ao salário, contratou uma consultoria que está construindo a descrição dos cargos, elaborando o plano de cargos e salários que tende a melhorar a percepção dos colaboradores diante deste fator.

O desempenho das pessoas está fortemente ligado com suas aptidões e habilidades, porém só aptidão e habilidade não são suficientes. O indivíduo tem que estar motivado para que seu desempenho tenha como resultado a eficiência e eficácia.

Diante do diagnóstico do clima identificado, buscou-se melhorias e sugestões para serem desenvolvidas pela diretoria da empresa para manter os bons índices e elevar os que estão abaixo da média, para influenciar positivamente o clima organizacional percebido pelos colaboradores:

- a) organização da empresa através do desenho de cargos, definição da missão, visão, valores e organograma da empresa;
- b) elaborar e aplicar o plano de cargos e salários;
- c) elaborar o plano de remuneração por desempenho/resultados;
- d) fazer o levantamento das necessidades de treinamento e priorizar os mais necessários;
- e) reuniões periódicas com os líderes;
- f) processo de integração para novos colaboradores;
- g) projeto periódico de integração com todos os colaboradores (café da manhã, café da tarde), desenvolvendo cada período por um setor/departamento.

5.1 LIMITE DA PESQUISA

A limitação da pesquisa foi não ter uma pesquisa anterior para comparar e montar um paralelo sobre a percepção dos funcionários quanto o clima organizacional da empresa Vida.

5.2 INDICAÇÃO DE PESQUISA FUTURA

É importante que sejam feitas pesquisas de clima organizacional por setor e regularmente pela empresa, comparando o resultado da pesquisa que será aplicada com a posterior, bem como analisar o resultado dessas pesquisas ratificando e ampliando as melhorias, também identificando e sugerindo pontos a serem melhorados.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.C. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização**: o conflito entre o indivíduo e o sistema. Rio de Janeiro: Renes, 1968.

BOMFIN, David. **Pedagogia no treinamento**: correntes pedagógicas no treinamento empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, mai/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CONTE, Antonio Lázaro. **Qualidade de vida no trabalho**. Revista FAE Business, n. 7, p. 32-34, nov. 2003.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. São Paulo, Pioneira, 1967.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. Uma discussão sobre cultura organizacional. In FLEURY, M.T.L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar. 1995.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

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

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria: estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2003. Disponível em:

<http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2012.

MARTINS, M. C. F. et al. **Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional**. Revista Psicologia Organizações e trabalho, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 37-60, jan. 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROBBINS, Sthepen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAVIANI, Demerval. **Pedagogia histórico-crítica**: primeiras aproximações. São Paulo: Cortez, 1991.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quaterly, 28(3): 339-358, 1983.

SOUZA, Cesar. **Os novos paradigmas de um mundo em transformação**: manual de gestão de pessoas: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – Escala de clima organizacional

Caro colaborador,

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas	
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
09. Nesta empresa, as dúvidas estão esclarecidas.	
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
16. Nesta empresa, os funcionários tem participação nas mudanças.	
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	

27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28. Esta empresa valoriza o esforço de seus funcionários.	
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55. Nesta empresa, nada é feito sem autorização do chefe.	
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59. Aqui. Os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades .	
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	