



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA MÓVEIS  
AIAM COMÉRCIO LTDA**

**SAMARA CINTIA DE SOUSA FERREIRA**

Campina Grande – 2009

**SAMARA CINTIA DE SOUSA FERREIRA**

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA MÓVEIS  
AIAM COMÉRCIO LTDA**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Patrício Henrique de Vasconcelos.

Campina Grande – 2009

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Samara Cíntia de Sousa Ferreira  
**Aluna**

---

Patrício Henrique de Vasconcelos  
**Professor Orientador**

---

Msc. Eliane Ferreira Martins  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande – 2009

**SAMARA CINTIA DE SOUSA FERREIRA**

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA MÓVEIS  
AIAM COMÉRCIO LTDA**

**Relatório aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_**

---

Patrício Henrique de Vasconcelos, Bacharel  
**Orientador**

---

Suenya Freire do Monte Santos, Msc  
**Examinadora**

---

Paoline Levy Pereira Almeida, Bacharel  
**Examinadora**

Campina Grande – 2009

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, por ter me dado força, inteligência e perseverança para transformar sonhos em realidade. Por me orientar e mostrar os caminhos corretos a seguir.

Aos meus pais, por todo o incentivo e apoio. Um agradecimento pelo amor incondicional e pelo exemplo de bondade, amor, honestidade e dedicação.

Ao meu namorado Aliandro Higino Guedes Lima, e aos meus irmãos, Danilo e Daniel de Sousa Ferreira que contribuíram para a conclusão deste trabalho me apoiando e me proporcionando momentos felizes.

Ao meu orientador, Professor Patrício Vasconcelos, que contribuiu de forma significativa na realização deste.

A meus amigos e colegas de classe, pessoas importantes para meu bem-estar no dia a dia e que me ensinaram muito durante essa caminhada. Um agradecimento especial a Raissa Lira e Helayne Alves, que sem a ajuda de vocês esta caminhada teria sido mais difícil.

FERREIRA, Samara Cíntia de Sousa. **Análise do Clima Organizacional na Indústria Móveis Aiam Comércio Ltda.** 94 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

## RESUMO

No atual contexto da Gestão de Pessoas, as organizações passam por uma mudança no que diz respeito à importância dada às pessoas no ambiente de trabalho, exigindo-se pró-atividade, reação rápida e inovadora das empresas para garantir a sua sobrevivência no mercado. Dessa forma, o Clima Organizacional pode ser utilizado para obter vantagem competitiva, ao atrair e manter talentos. Este trabalho consiste numa pesquisa desenvolvida na Indústria Móveis AIAM com objetivo de coletar e analisar os indicadores de clima organizacional sob a percepção dos colaboradores do setor administrativo. Para a realização desta pesquisa foi utilizado o modelo teórico de sete critérios de Leszek Celinski. Quanto à metodologia, optou-se por uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. Para coleta de informações foram utilizados os métodos de observação direta e um questionário estruturado. O questionário, composto por 37 questões, tem o objetivo de identificar o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos critérios e indicadores de Clima Organizacional. A partir da análise dos dados coletados, constatou-se que, mesmo insatisfeitos com as vantagens e benefícios, os funcionários dizem gostar e sentirem-se felizes com o trabalho que realizam. Afirmam ainda ter respeito e orgulho pela organização onde trabalham, que as relações interpessoais são muito boas, que as chances de promoção apresentam-se de forma positiva e que existe equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Com tudo isto, conclui-se que mesmo a organização não atendendo satisfatoriamente alguns indicadores, os funcionários sentem-se realizados no trabalho.

Palavras chave: Gestão de Pessoas, Clima Organizacional, Manter Talentos.

FERREIRA, Samara Cíntia de Sousa. **Analysis of the Organizational Climate on the industry Móveis Aiam Comércio Ltda.** 94 f. Supervised Stage Report (Bachelor in Administration) – Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2008.

### **ABSTRACT**

Actually, in the context of People Management, organizations are changing in respect of people's importance in the work environment. Pro-activity, fast feedback and innovative businesses are required to ensure the organization survival in the market. Then, the Organizational Climate can be used to appeals and retain talents, and obtain competitive advantages. This work presents the results of a research developed at AIAM Furniture Industry. It aims to analyze the organizational climate indicators in the administrative employees point of view. The Leszek Celinski's theoretical model of was chosen to be used in this work. With respect to the methodology, the research has a descriptive and exploratory nature. To data collection was used a direct observation method and a structured questionnaire compound by 37 questions aiming to identify the employees satisfaction level. The data analysis shows that although not satisfied the employees feels glad and likes with his work tasks. They still says that they have respect and pride for the organization, the interpersonal relationship are good, the growth professional opportunities are positive and a balance between professional and personal life is provided. Therefore, we can conclude that even some indicators are not satisfactory, the employees feel realized at work.

Key words: People Management, Organizational Climate, and Retain Talents.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ARH – Administração de Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

PCP – Planejamento e Controle de Produção

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologia da Informação

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1: A CONSTITUIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	22
FIGURA 2: O ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: SEXO.....	35
GRÁFICO 2: FAIXA ETÁRIA.....	36
GRÁFICO 3: ESTADO CIVIL.....	36
GRÁFICO 4: GRAU DE ESCOLARIDADE.....	37
GRÁFICO 5: TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA.....	38
GRÁFICO 6: NÍVEL DE SATISFAÇÃO QUANTO AO TRABALHO.....	39
GRÁFICO 7: POSSIBILIDADE DE RECOMENDAR O EMPREGO A TERCEIROS.....	40
GRÁFICO 8: EXIGÊNCIA DE RESPONSABILIDADE PESSOAL PELO TRABALHO.....	41
GRÁFICO 9: EXIGÊNCIA APENAS DE HABILIDADE INTELECTUAIS PELO TRABALHO.....	41
GRÁFICO 10: TRABALHO TECNICAMENTE INTERESSANTE.....	42
GRÁFICO 11: TRABALHO DIVERSIFICADO.....	43
GRÁFICO 12: TRABALHO DESAFIADOR.....	43
GRÁFICO 13: PREOCUPAÇÃO LONGE DO POSTO DE TRABALHO.....	44
GRÁFICO 14: VISÃO QUANTO À CARGA DE TRABALHO.....	45
GRÁFICO 15: INTERFERÊNCIA DO TRABALHO NA VIDA FAMILIAR.....	46
GRÁFICO 16: EXIGÊNCIA DE ESFORÇO FÍSICO NO TRABALHO.....	46
GRÁFICO 17: EXIGÊNCIA DE ESFORÇO MENTAL NO TRABALHO.....	47
GRÁFICO 18: ESTRESSE PROPORCIONADO PELO TRABALHO.....	48
GRÁFICO 19: POSSIBILIDADE DE AS ATRIBUIÇÕES SEREM REALIZADAS POR INDIVÍDUOS MENOS EXPERIENTES.....	49
GRÁFICO 20: PREFERÊNCIA POR ASSUMIR OUTRAS ATRIBUIÇÕES NA EMPRESA.....	50
GRÁFICO 21: RELAÇÃO COM OS COLEGAS DE TRABALHO.....	50
GRÁFICO 22: FATORES QUE CONTRARIAM O EMPREGO.....	51
GRÁFICO 23: CONDIÇÕES DO AMBIENTE FÍSICO DE TRABALHO.....	52
GRÁFICO 24: PERSPECTIVAS SOBRE O FUTURO PROFISSIONAL NA EMPRESA.....	54
GRÁFICO 25: IMPORTÂNCIA DOS OBJETIVOS PESSOAIS.....	55
GRÁFICO 26: PERÍODO RECENTE DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL.....	56
GRÁFICO 27: DURAÇÃO DOS CURSOS REALIZADOS.....	57
GRÁFICO 28: AVALIAÇÃO DO ÚLTIMO TREINAMENTO REALIZADO.....	58
GRÁFICO 29: GRAU DE APRENDIZAGEM NO ÚLTIMO CURSO.....	59
GRÁFICO 30: SELEÇÃO DOS CANDIDATOS AOS CURSOS DE QUALIFICAÇÃO.....	59
GRÁFICO 31: ATUAÇÃO DO SUPERIOR IMEDIATO.....	60
GRÁFICO 32: AVALIAÇÃO DO SUPERIOR IMEDIATO.....	61
GRÁFICO 33: FREQUÊNCIA DO CONTATO COM O SUPERIOR IMEDIATO.....	62
GRÁFICO 34: USO DA POTENCIALIDADE DOS SUBORDINADOS PELO SUPERIOR IMEDIATO.....	63
GRÁFICO 35: INFLUÊNCIA DA RELAÇÃO SUPERIOR/SUBORDINADO NO CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.....	64
GRÁFICO 36: ABERTURA DO SUPERIOR IMEDIATO AO DIÁLOGO.....	65
GRÁFICO 37: EVOLUÇÃO DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL NA EMPRESA.....	66
GRÁFICO 38: AVALIAÇÃO DE SALÁRIOS E BENEFÍCIOS.....	67
GRÁFICO 39: EQUILÍBRIO ENTRE TRABALHO E VANTAGENS.....	68
GRÁFICO 40: CHANCES DE PROMOÇÃO.....	68
GRÁFICO 41: IMPARCIALIDADE NA ESCOLHA DAS PROMOÇÕES.....	69
GRÁFICO 42: FATORES QUE INFLUENCIAM PROMOÇÕES.....	70
GRÁFICO 43: AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS INDIRETOS CONCEDIDOS PELA INSTITUIÇÃO.....	71
GRÁFICO 44: PLANO DE BENEFÍCIOS INDIRETOS EM RELAÇÃO A OUTRAS EMPRESAS.....	72
GRÁFICO 45: INFLUÊNCIA DO PLANO DE BENEFÍCIOS INDIRETOS SOBRE SATISFAÇÃO, BEM ESTAR E SEGURANÇA DO FUNCIONÁRIO/FAMÍLIA.....	72
GRÁFICO 46: GRAU DE SATISFAÇÃO EM TRABALHAR NA ORGANIZAÇÃO.....	73

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>19</b>
2.2.1 Capital Humano .....	21
2.2.2 Capital Intelectual .....	21
<b>2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>26</b>
2.4.1 A importância de pesquisas de clima organizacional .....	28
<b>CAPÍTULO 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 UNIVERSO E AMOSTRA.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 O AMBIENTE DA PESQUISA .....</b>	<b>32</b>
3.2.1 Caracterização do objeto de estudo .....	32
<b>3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS.....</b>	<b>35</b>
4.1.1 Sexo.....	35
4.1.2 Faixa etária .....	35
4.1.3 Estado civil .....	36
4.1.4 Grau de escolaridade .....	37
4.1.5 Tempo de trabalho na empresa .....	37
<b>4.2 ASPECTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>38</b>
4.2.1 Critério I – Vida profissional .....	38
4.2.2 Critério II – Objetivos pessoais.....	54
4.2.3 Critério III – Treinamento e aperfeiçoamento profissional .....	56
4.2.4 Critério IV – Supervisão e chefia.....	60
4.2.5 Critério V – Retribuição e vantagens.....	65
4.2.6 Critério VI – Benefícios indiretos .....	70
4.2.7 Critério VII – A nossa Organização .....	73
<b>CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>82</b>

***CAPÍTULO 1***  
***Introdução***

As relações no ambiente de trabalho passaram por diversas mudanças nos últimos anos, acentuadas principalmente na década de 80 graças ao grande desenvolvimento da tecnologia. Essa mudança refletiu diretamente na atuação dos recursos humanos, que ficaram frente a frente com o desafio imposto pela nova realidade: abandonar a postura focada em processos burocráticos e de controle, para maximizar o crescimento da maior riqueza das organizações, as pessoas.

O primeiro caminho seguido pelas organizações foi o de investir nos processos para garantir os resultados. Mas, na conta do capital intelectual, os valores realmente produtivos - as pessoas - ficaram em segundo plano. Percebe-se que nos dias de hoje as organizações estão mudando seus conceitos e práticas gerenciais, principalmente relacionadas com os recursos humanos.

Percebe-se que é necessário mover pessoas, idéias, produtos e informações ao redor do mundo a fim de atender as necessidades de uma mesma região. Isso demanda um aumento da capacidade de aprender para gerenciar diversidades, complexidades e ambigüidades, pois uma organização é um conjunto de forças, habilidades individuais que são utilizadas para criar novos negócios. A tendência que se percebe nas organizações é que em vez de investirem diretamente nos produtos e/ ou serviços, elas têm investido nos recursos humanos, que são as pessoas que os criam, desenvolvem, inovam e produzem.

Dessa forma, o recurso mais importante deixa de ser o recurso financeiro e passa ser o recurso humano, e é neste aspecto que entra o Clima Organizacional que é o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou da realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelos de gestão, processos de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. O clima organizacional também é uma variável que influi na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia-a-dia com a organização. Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

O presente relatório é fruto de uma pesquisa realizada junto aos colaboradores do setor administrativo de uma indústria local, de razão social Móveis Aiam Indústria e Comércio Ltda. Esse foi desenvolvido com o objetivo de contribuir para melhoria no Clima Organizacional dos colaboradores ao trazer informações sobre os fatores que interferem de

maneira direta nas necessidades humanas e satisfação. O presente tema tem se tornado objeto de debates entre empresários e estudiosos da área e, preocupação também, dos gestores da organização em estudo.

Ademais, o comércio mundial de móveis tem apresentado um significativo crescimento nos últimos anos. Segundo GORINI (1995), as exportações mundiais do setor moveleiro cresceram, em média, 18% ao ano, revelando um excelente desempenho em termos de comércio exterior. Além desse crescimento, algumas mudanças têm sido muito freqüentes, entre as quais a mais significativa é a de que esse mercado era dominado predominantemente pelos países desenvolvidos, como a Itália, Alemanha e Estados Unidos, que, conjuntamente, respondiam por mais de 40% das exportações. Mais recentemente, países como China, Taiwan, Malásia, México e Indonésia, entre outros, conseguiu abrir um espaço nesse mercado, apresentando uma estrutura produtiva apoiada em novos *designs*, novas matérias-primas, desenvolvimento de novas tecnologias, especialização da produção e estratégias comerciais e de distribuição. Mundialmente, a estrutura produtiva da indústria de móveis é semelhante, tendo como características básicas o grande número de pequenas e médias empresas atuando num mercado segmentado e empregando mão-de-obra intensiva em capital.

No Brasil, tem se inserido cada vez mais nesse mercado, explorando suas vantagens competitivas. Uma delas é a própria difusão das matérias-primas para a fabricação de móveis, utilizando madeiras reflorestáveis, como o pínus, em substituição à araucária. Essa mudança apresenta uma vantagem importante, pois corresponde a uma estratégia alternativa às restrições ambientais impostas contra a exploração da madeira nativa. Além disso, permite impactos positivos na qualidade do produto final, no aumento da produtividade e na redução do preço ao consumidor. Essa, entre outras medidas, refletiu no aumento das exportações, que passaram de um montante de 20 milhões de dólares em 1992 para aproximadamente 340 milhões em 1999, demonstrando o potencial de mercado que o país pode explorar se adotar programas de estímulos às exportações de móveis.

Os investimentos e as reestruturações desse setor vêm ocorrendo desde a década de 50, quando passou a fabricar móveis em série, e a substituir o uso de madeira nobre pela chapa dura (compensado, aglomerado e MDF) e a buscar uma mão-de-obra qualificada, com uma gestão inovadora, capaz de diferenciar os produtos e acompanhar a concorrência.

Entretanto, além de mão-de-obra qualificada, se faz necessário que haja a existência de um clima organizacional favorável, percebido por aqueles que produzem o que a empresa oferece.

Face ao exposto, nos deparamos com o seguinte problema de pesquisa: Como se apresenta o Clima Organizacional na empresa Móveis Aiam Indústria e Comércio Ltda, segundo a percepção dos colaboradores do setor administrativo?

Como forma de buscar responder a este questionamento, o presente estudo tem como objetivo geral diagnosticar o Clima Organizacional da Indústria Móveis Aiam Comércio Ltda, segundo a percepção dos colaboradores do setor administrativo.

Para alcançar este objetivo geral estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: identificar o perfil sócio-demográfico dos colaboradores do setor administrativo da empresa em estudo, investigar junto aos colaboradores do setor administrativo da empresa em estudo a existência de fatores que influenciam na determinação do clima organizacional da Móveis Aiam, focados em sete dimensões: vida profissional, objetivos pessoais, treinamento e aperfeiçoamento profissional, supervisão e chefia, retribuição e vantagens, benefícios indiretos e a imagem da organização em que trabalham.

Cabe ressaltar, que os colaboradores de uma organização ao ingressar em um sistema organizacional produtivo, o indivíduo busca, de modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se auto-realizar. No entanto, sabe-se que estes objetivos nem sempre são alcançados, visto que existem inúmeros fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação dessas necessidades. O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos dos colaboradores. A motivação, a produtividade e a satisfação das pessoas envolvidas são pontos inerentes com os procedimentos organizacionais de toda e qualquer empresa.

Portanto, está pesquisa se apresenta como um subsídio para que a empresa tenha autoconhecimento e permita compreender melhor o comportamento dos indivíduos que a compõem relacionadas com o Clima Organizacional no qual estão inseridos.

***CAPÍTULO 2***  
***Fundamentação Teórica***

## 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Por Gestão de Pessoas entende-se um conjunto de processos, práticas e ferramentas direcionadas para o desenvolvimento de pessoas nas organizações. Está ligada também com a Gestão da Produção que pode ser entendida como práticas e ferramentas direcionadas para a racionalização dos processos de trabalho, ambas trocando informação uma com a outra.

As mudanças que marcaram o século XX são caracterizadas pela globalização da informação e a competitividade cada vez mais acirrada do mercado, onde produtividade, qualidade, resultados efetivos passaram a ser essencial ao negócio da empresa. Em consequência, as pessoas saem da condição meramente geradora para a de solucionadoras de problemas, agregando a inteligência para atender com excelência as necessidades dos clientes.

Nos dias atuais, as organizações bem sucedidas, buscam atingir seus objetivos empresariais, atuar com pessoas, consideradas agentes propulsores de mudanças e possuidoras de visão ampliada do negócio. Dessa forma, as organizações dependem essencialmente das pessoas para funcionar e obter sucesso no seu ramo de atividade. Da mesma forma, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham, para atingir seus objetivos pessoais e individuais sendo que culturalmente, o crescimento pessoal do indivíduo está ligado ao crescimento profissional, resultado da sua legitimidade na sociedade através do trabalho.

A Gestão de Pessoas tem buscado uma atuação mais estratégica, visando o desenvolvimento de organizações com maior produtividade, inovação e criatividade, gerando satisfação para os clientes, fornecedores, acionistas e colaboradores, além de contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico do país.

Para Chiavenato (2004), a Gestão de Pessoas é um conjunto de seis processos básicos que estão intimamente relacionados entre si e que se influenciam reciprocamente:

- I. Agregar Pessoas: refere-se aos processos utilizados para incluir novas pessoas na organização. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
- II. Aplicar Pessoas: diz respeito aos processos utilizados para desenhar as atividades que serão realizadas pelas pessoas nas organizações, envolvendo orientação e acompanhamento do seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação e avaliação de desempenho.

- III. **Recompensar Pessoas:** são os processos utilizados para incentivar e satisfazer as necessidades individuais mais elevadas das pessoas. Abrange recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.
- IV. **Desenvolver Pessoas:** envolvem os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem atividades como treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e de desenvolvimento de carreiras.
- V. **Manter Pessoas:** diz respeito àqueles processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias. Logo, incluem a administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção das relações sindicais.
- VI. **Monitorar Pessoas:** estes processos são utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas, assim como verificar resultados. São partes integrantes neste processo de banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Entende-se que o presente estudo se enquadra no processo de manter pessoas, visto que se preocupa em mensurar o nível de satisfação dos colaboradores. Atualmente, este envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho. Ela inclui elementos importantes para a permanência do colaborador na empresa, além de influenciar na motivação do mesmo.

Segundo Chiavenato (2004) os objetivos da Gestão de Pessoas são variados, devendo a Administração de Recursos Humanos contribuir para a eficácia organizacional através dos meios a seguir:

- **Ajudar a organização a realizar sua missão e seus objetivos:** antes a ênfase era colocada no fazer as coisas corretamente através de métodos e regras impostos, e assim obter eficiência. A transição da preocupação para eficácia veio no intuito de ajuda - lá a atingir seus objetivos e resultados.
- **Proporcionar competitividade à organização:** saber empregar as capacidades e habilidades da força de trabalho.

- **Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados:** consiste na construção e proteção do bem mais valioso das organizações; as pessoas.
- **Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho:** para serem produtivos, os funcionários devem entender e sentir que o trabalho desenvolvido é adequado as suas capacidades e que estão sendo tratados equitativamente. No entanto, empregados satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos, mas empregados insatisfeitos tendem a se ausentar frequentemente, a se desligar da empresa e a produzir pior qualidade que os empregados satisfeitos.
- **Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho:** o conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) se refere aos aspectos como liberdade e autonomia para tomar decisões, estilo de gerência, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego e horas adequadas de trabalho. Um programa de QVT procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no intuito de satisfazer a maioria das necessidades individuais do empregado.
- **Administrar a mudança:** mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais ágeis e flexíveis, e estas devem ser usadas para garantir a sobrevivência da organização.
- **Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável:** toda atividade desta área deve ser aberta, confiável e ética. Percebe-se que o presente estudo está inserido no ponto que se refere a desenvolver e manter Qualidade de Vida no Trabalho, ao buscar identificar e satisfazer as necessidades dos empregados, visando promover satisfação e motivação no ambiente de trabalho.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS

Por muitos anos se pensou que o principal responsável por segurar o desenvolvimento das empresas fosse o capital. O capital financeiro era indispensável para o sucesso das organizações, mas hoje se percebe que a capacidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é o fator predominante para as operações do negócio. Na verdade, não existe nenhum projeto baseado em boas idéias e entusiasmo que tenha sido barrado por falta de recursos financeiros. Existem organizações que cresceram e cujo crescimento foi

dificultado por não poder manter uma força de trabalho, ou seja, manter o capital intelectual. O panorama mundial está relacionado com talento, competências e capital intelectual.

Hoje, gerir pessoas e competências humanas representa uma questão estratégica para as empresas, pois se trata de uma atividade importante para ficar limitada a apenas um departamento da empresa. Não é mais possível que apenas uma única área da empresa consiga centralizar a administração das competências e talentos de todas as pessoas dentro da organização. Agora, em plena Era da Informação, na que a mudança, competitividade, imprevisibilidade, e a incerteza são desafios básicos da empresa, e o sistema antigo centralizador e fechado está mudando, o monopólio da Administração de Recursos Humanos está desaparecendo junto com distanciamento das principais decisões e ações da empresa. Portanto, o seu papel está se tornando diferente e inovador, principalmente estratégico.

As mudanças que ocorrem nas empresas não são apenas estruturais, mas acima de tudo mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que delas participam. Diante disso, a cultura organizacional recebe grande impacto do mundo externo e passar a priorizar a mudança e a inovação com foco no futuro da organização. Para que estas mudanças sejam possíveis é necessário que ARH assuma uma nova estrutura e desenvolva novas posturas, a fim de dinamizar as suas potencialidades e contribuir para o sucesso da organização.

Dentro desse contexto, a Administração de Recursos Humanos (ARH) cede lugar a uma nova concepção, a Gestão de Pessoas. Com essa nova concepção, os indivíduos deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordados como seres possuidores de personalidade, inteligência, discernimento, conhecimento, competências. Na verdade, são os novos parceiros empresariais.

Disso tudo resulta uma reorientação da área de Gestão de Pessoas nos aspectos organizacionais e culturais, e também com relação aos gerentes de linha que passam a assumir novas responsabilidades, aprendendo novas habilidades conceituais e técnicas e principalmente desenvolvendo habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho. É a época da GP e com pessoas. Assim, as preocupações das organizações se voltam para a globalização, clientes, produção, lucratividade, conhecimento, tecnologias e pessoas. As mudanças e transformações na área de RH são intensas e contínuas onde predomina a importância do capital humano e intelectual.

### 2.2.1 Capital Humano

Segundo Chiavenato (2004), o capital humano é composto de dois aspectos principais:

– **Talentos:** dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo, não se pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder se expandir.

– **Contexto:** é o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Sem esse contexto, os talentos murcham ou fenecem. O contexto é determinado por aspectos como:

- a) *Desenho organizacional* flexível, com uma divisão do trabalho que coordene as pessoas e o fluxo dos processos e das atividades de maneira integrada.
- b) *Cultura organizacional* democrática e participativa que inspire confiança, comprometimento, satisfação, espírito de equipe e solidariedade.
- c) *Estilo de gestão* baseado na liderança renovadora e no *coaching*, com descentralização do poder, delegação e *empowerment*.

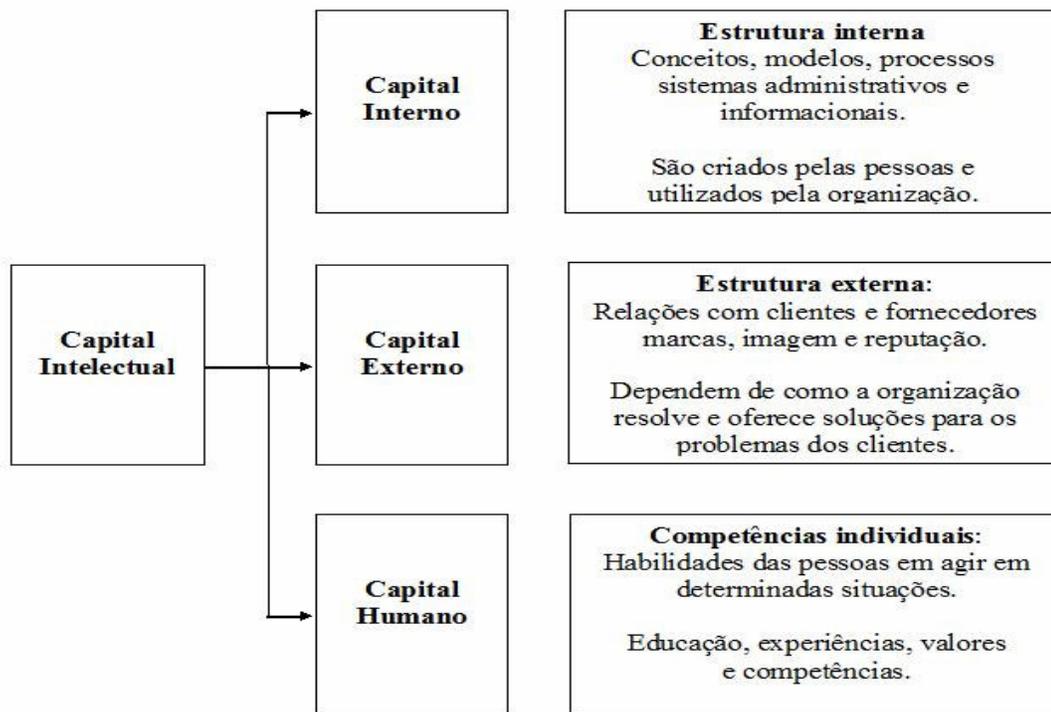
Assim, não basta ter talentos para possuir capital humano. É necessário possuir talentos colocados em um contexto favorável e incentivador, para que dessa forma possam se desenvolver e crescer. Caso o contexto não seja adequado, os talentos desaparecem ou ficam estagnados. O conceito capital humano leva ao conceito de capital intelectual.

### 2.2.2 Capital Intelectual

Ao contrário do capital financeiro, que resumidamente pode ser definido como quantitativo, numérico e baseado em ativos tangíveis, o capital intelectual é invisível e intangível. Por isso, que há a dificuldade em geri-lo de forma adequada.

Segundo Chiavenato (2004), o capital intelectual é composto por capital interno, capital externo e capital humano.

**Figura 1:** A constituição do capital intelectual



Fonte: Idalberto Chiavenato (2004, p.55).

### 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Muitos dos fenômenos que ocorrem nas organizações são decorrentes de sua cultura organizacional. Cada organização possui características próprias, estilo, comportamento; além disso, apresentam características que nem sempre são físicas, tangíveis e mensuráveis.

Para Schein (apud FREITAS, 1991, p. 7), um dos autores mais mencionados na literatura, a cultura organizacional pode ser entendida como:

*“O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”.*

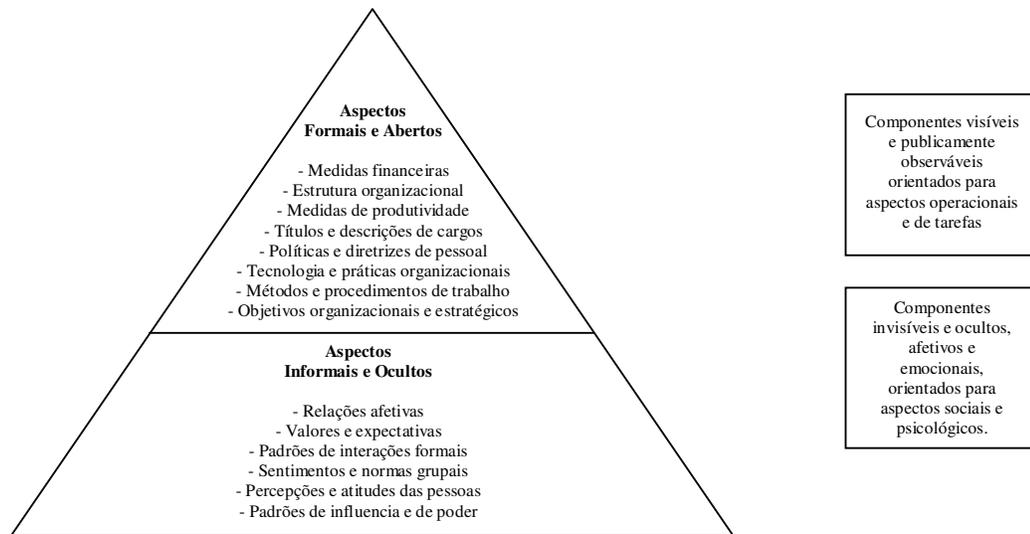
O autor preocupa-se em justificar a cultura organizacional através de elementos subjetivos, os pressupostos básicos, que nascem da relação social para lidar com o ambiente, tanto externo como interno. E são esses elementos que são ensinados, aprendidos, e que influenciam e mantêm o comportamento do grupo.

Ainda segundo o mesmo autor, a cultura da organização se inicia dos valores, crenças e pressupostos básicos dos fundadores, que vão sendo aperfeiçoados, com o passar do tempo, e transmitidos através de vários mecanismos de expressão e comunicação dentro do ambiente organizacional. Nesses mecanismos estão implícitos elementos que evidenciam a cultura, como: histórias, mitos, disposição do espaço físico, credo e filosofia organizacional (SILVA, 2000).

Estudar a cultura de uma organização requer a análise de todos os fatores envolvidos, representados nas pessoas, na localização, layout, tecnologias, produtos fabricados, origem do capital e porte da empresa entre outros fatores. Para se conhecer uma organização é necessário conhecer sua cultura.

A cultura organizacional não é algo palpável, não é observada em si mesma, mas através dos seus efeitos e conseqüências. Segundo CHIAVENATO (2005) cultura organizacional lembra um *iceberg*. Na parte superior que está acima do nível da água estão os aspectos visíveis e superficiais que são observados nas organizações e que são decorrências da sua cultura. Quase sempre são as decorrências físicas e concretas da cultura, como o tipo de edifício utilizado, espaços, tipo de salas e mesas, os métodos e procedimentos de trabalho, as tecnologias utilizadas, os títulos e descrições de cargos, as políticas de gestão de pessoas. Na parte submersa estão os aspectos invisíveis e profundos, cuja observação ou percepção é mais difícil. Nessa parte estão as decorrências e aspectos psicológicos e sociológicos da cultura. Essa comparação com um *iceberg* tem uma razão inerente: a cultura organizacional apresenta várias camadas com distintos níveis de profundidade. Para conhecer a cultura de uma organização, torna-se necessário conhecê-la em todos esses níveis.

A Figura 2 mostra de forma clara as diversas camadas da cultura organizacional. Quanto mais profunda a camada, tanto maior a dificuldade mudar a cultura. A primeira camada apresenta uma maior facilidade de ocorrer mudanças, pois é constituída por aspectos físicos e concretos, por instalações, móveis e máquinas que podem ser mudadas sem maiores problemas. Na camada mais profunda, a mudança cultural é mais difícil e lenta.

**Figura 2:** O iceberg da cultura organizacional

Fonte: Idalberto Chiavenato (2005, p.127).

A cultura organizacional representa a maneira como cada organização lida com seu ambiente. Na verdade, é um mix de crenças, comportamentos, mitos, metáforas, valores e expectativas que representam o modo particular de uma organização funcionar. Ela também influencia no modelo de gestão, no estilo da liderança, no grau de comprometimento da equipe, no clima organizacional. Essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a forma com ela trata seus clientes e colaboradores, o grau de autonomia, o grau de lealdade expresso por seus colaboradores com relação à organização. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reproduz a mentalidade predominante na organização.

Em linhas gerais, a cultura organizacional representa as normas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No íntimo, é a cultura que define a missão e provoca o desenvolvimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa estar alinhada com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, controle para que se possa melhor conhecer a organização.

Segundo Kissil (1998), para que a organização possa sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional. Dentro desse contexto, segundo o RH Portal (2009) há ferramentas que auxiliam na mudança da Cultura da Organização, tais como:

- **Transparência de objetivos, valores e princípios:** onde a organização tem seus objetivos claros, definidos, formalmente estabelecidos e orientados para médio e longo prazo. Para atingir tais objetivos a organização deve fazer com que todos os

- colaboradores tenham consciência e acesso aos seus objetivos, ter definidos os valores e princípios, sendo lembrados periodicamente, isso auxilia no processo de mudança e seu retorno pode ser de médio prazo, caso bem divulgado e aplicado.
- **Imagem de produtos e serviços:** o grau em que os vários públicos internos e externos, percebem a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Não é suficiente o cliente externo ter percepção da empresa, mas também os colaboradores, a venda interna é muito importante, divulgação de projetos que estão sendo executados, conquistas, detalhes sobre a qualidade de seus produtos e serviços, devem ser do conhecimento dos clientes internos e externos, dessa forma gerando a satisfação e orgulho do colaborador em está inserido na organização em que trabalha. Seu resultado na mudança pode ser notado no longo prazo. Deve ser também ser trabalhado constantemente, para manter os colaboradores informados.
  - **Novas idéias:** o grau em que a empresa é dinâmica, está atenta às mudanças, tem senso de oportunidade, estabelece objetivos audaciosos, é líder de tendências e cria um ambiente motivador. Nesse ambiente a empresa valoriza e incentiva as novas idéias de seus colaboradores. Pode ser feito incentivo financeiro como premiações por economia na mudança de algum processo, criar uma caixa de sugestões, ter reuniões periódicas entre setores na busca de melhorias, criar um grupo de melhoria, etc. É um trabalho que pode trazer resultados no curto, médio, ou longo prazo.
  - **Desempenho profissional:** o trabalho é estimulante para os colaboradores e oferece desafios profissionais, possibilidade de crescimento e valorização pessoal. A própria prática de idéias faz com que o profissional sinta-se mais valorizando, podem-se também fazer rodízios, onde o funcionário deixa de ser um especialista numa função e começa a ter conhecimento de outras atividades, auxiliando no entendimento do todo do processo e seu objetivo final. A construção de um plano de carreira também é importante. Seus resultados são de médio e longo prazo.
  - **Crítérios para recrutamento, seleção, promoção de empregados:** os tipos de pessoas que são contratadas e os que têm sucesso são aqueles que aceitam e comportam-se de acordo com os valores da organização. É fundamental não ter o favoritismo de algumas pessoas, onde o caráter paternalista pode ser visto muito fortemente em empresas familiares acontecer tornando a organização desacreditada internamente e gerando um clima de insatisfação. Aplica-se com um

recrutamento e seleção feita por profissionais qualificados, onde são buscados profissionais que se encaixam com o perfil da vaga e os objetivos da organização. Seu retorno pode ser de longo prazo.

- **Comunicação:** onde a estrutura da organização permite a comunicação interna entre os diversos níveis de forma simples e aberta. Tendo também a colaboração e parceria como meio existente como auxílio mútuo, sendo tanto internamente (colaboradores) quanto externamente (fornecedores). A comunicação flexível, entre subordinados e gestores, caso a empresa for muito fechada se dará num período de longo prazo, porém sendo um pouco mais flexível, se dará no curto ou médio prazo. A política de "portas abertas" deve ser incentivada pelos gestores até se tornar comum na organização.
- **Treinamento:** a organização estimula e proporciona oportunidade de desenvolvimento profissional para os colaboradores. A empresa não passa da fase de apenas cobrar qualificação do quadro funcional, mas passa a incentivar. Pode-se fazer isso com cursos internos, auxílio financeiro nos estudos (faculdade, curso de línguas, cursos profissionalizantes) Pode ser implantado com divulgação de uma nova política de valorização dos colaboradores incentivando aos estudos, gerando um reflexo satisfatório, e seus resultados podem ser de curto prazo.

Os mecanismos acima citados podem ser aplicados, e são formas de fazer com que a organização mude sua cultura organizacional, logicamente que deverá ser observar o tamanho e a estrutura de cada organização e adaptar a ferramenta conforme sua situação e necessidade.

A mudança da cultura começa de cima para baixo, e podem e devem ser executadas pela Diretoria. Os gerentes intermediários, supervisores, ou chefes de departamentos, devem obrigatoriamente fazer parte do processo, ou etapas como a de comunicação não funcionaria. Enfim, todos devem estar integrados para que assim realizem a mudança na cultura organizacional e aos poucos tome forma.

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

*A palavra clima origina-se do grego klima e significa tendência, inclinação.*

Segundo Aktouf (1996), existem diversos estudos acerca da importância do clima organizacional que mostram a relevância desse tema para a administração global das empresas:

*[...] é necessário que o administrador do futuro compreenda que os instrumentos de administração, as técnicas econômicas e contábeis, as tecnologias sofisticadas não são nada sem a existência de um clima social e humano propício à adesão, à colaboração e ao desempenho (AKTOUF, 1996, p. 21).*

De acordo com Edela (*apud* BARCELOS E LIMA, 2002), o clima organizacional resulta da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia.

O Clima Organizacional está ligado à maneira como o colaborador percebe a organização com sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

Segundo Luz (*apud* D. J. Champion, 2003), pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

É ainda, segundo Luz (*apud* Ricardo Silveira Luz, 2003) “*uma atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários*”.

É de vital importância nos dias de hoje que toda organização que deseje obter sucesso e se manter em alta no mercado deverá investir na obtenção de um clima organizacional harmonioso. Se os colaboradores são importantes, automaticamente, eles colocarão o cliente em primeiro lugar. Atualmente, no Brasil, os programas de qualidade de vida vêm sendo considerados dos mais completos, pois implementa ações de saúde física/mental, cultural, cidadania, ambiental, buscando a integração de mente, corpo e espírito, num ambiente saudável de se trabalhar.

Assim, o clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia-a-dia com a organização. Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e atribuições, conseqüentemente irá trabalhar melhor, ou seja, produzirá mais e com eficácia.

Para Luz (2003), o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação,

dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. É também quando os colaboradores indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem na empresa, quando sentem orgulho em participar da mesma. O baixo turnover e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima. O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o animo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifestada ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

É importante ter uma noção sobre o tipo de clima organizacional, ou seja, se ele é favorável, desfavorável ou neutro em relação às organizações e às pessoas.

Dessa forma, uma organização criativa desenvolve um bom ambiente de trabalho e conseqüentemente será mais valorizada pelos seus colaboradores. Conseqüentemente, terá mais sucesso, além de ter grandes possibilidades em reter seus talentos.

#### **2.4.1 A importância de pesquisas de clima organizacional**

A cultura organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, do significado do trabalho, da integração da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, etc. Afeta diretamente o comportamento organizacional e este afeta o desempenho. O desempenho é o efeito da combinação dos recursos disponíveis (humanos, materiais, financeiros, etc) com a administração dos mesmos. Mas, para que a organização possa maximizar seus resultados não adianta ter apenas os recursos necessários, é necessário também que as pessoas que trabalham nela saibam administrá-los, queiram fazê-lo e possam fazê-lo.

Quando há elevada motivação entre os colaboradores, o clima motivacional se eleva e ocorrem relações de satisfação, de animação, integração, colaboração etc. Quando há baixa motivação o clima organizacional tende a tornar-se negativo, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc. Quando o clima é bom predominam as atitudes positivas como: entusiasmo, participação, dedicação, satisfação e motivação. No clima negativo ocorrem as tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, desinteresses para realizar atribuições, resistência às ordens e ruído nas comunicações.

Assim, o clima é percebido nas ações e expressões dos colaboradores e na realização ou omissão de um trabalho. Há alguns indicadores do clima organizacional, que são: envolvimento das pessoas com os seus trabalhos, a média do tempo que as pessoas permanecem nas organizações, o índice de absenteísmo, a qualidade dos trabalhos realizados, a participação nos eventos promovidos pela organização, as greves, a integração, o turn over, os conflitos, o entusiasmo, a cooperação e integração entre indivíduos e grupos, entre outros.

Segundo GOMES (2007), o clima pode ser avaliado através de uma pesquisa que identifique e avalie atitudes e padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas. Na pesquisa de cultura organizacional devem ser avaliados alguns itens, tais como: o trabalho em si, a integração entre os departamentos, o salário, a supervisão, a comunicação, progresso profissional, relacionamento interpessoal, processo decisório e autonomia, benefícios, objetivos organizacionais, orientação para resultados e vida profissional. As principais contribuições que podemos obter da Pesquisa de Clima são:

- O alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa;
- Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- Integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- Otimizar a comunicação;
- Minimizar a burocracia;
- Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Diminuir o índice de rotatividade;
- Criar um ambiente de trabalho seguro;
- Aumentar a satisfação dos clientes internos e externos.

Na verdade, a pesquisa de clima organizacional representa um mapeamento das percepções sobre o ambiente interno à organização. Quando a pesquisa de clima é bem realizada tendo continuidade no trabalho, há possibilidades de melhorias no ambiente de trabalho, possibilitando que os colaboradores se sintam melhor e mais integrados.

***CAPÍTULO 3***  
***Aspectos Metodológicos***

Este capítulo refere-se ao tipo de estudo, métodos e técnicas que foram necessários para a coleta de dados e informações de forma a atingir os objetivos da pesquisa. De acordo com Gil (1991 apud SILVA & MENEZES, 2001) a pesquisa se caracteriza por ser uma atividade voltada para a solução de problemas, por meio do emprego de processos científicos. O presente relatório de pesquisa é resultado de estudo realizado na indústria Móveis Aiam Comércio Ltda na cidade de Campina Grande, no setor administrativo. O critério de escolha da empresa para o estudo foi resultado do interesse da pesquisadora, assim também da direção da organização, ao compreender a importância do tema Clima Organizacional. Na pesquisa, toma-se como base a classificação apresentada por Vergara (2004, p. 46), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva. *“Exploratória porque é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Descritiva, porque expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Nas tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”*. Segundo Mattar (1994, p. 81), a pesquisa exploratória leva em consideração *“o objetivo e o grau em que o problema está cristalizado”*. O autor explica que uma pesquisa exploratória tem o objetivo de fazer com que o pesquisador obtenha maior conhecimento sobre o tema ou problema a ser pesquisado, *“clarificar conceitos”* (MATTAR, 1994, p.85) e *“estabelecer prioridades para futuras pesquisas”* (MATTAR, 1994, p.85). Ainda segundo esse mesmo autor, a pesquisa descritiva busca *“descrever as características de grupos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis”* (MATTAR, 1994, p.85). Quanto aos meios, a pesquisa será de campo porque *“é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”*.

Dessa forma o método de pesquisa adotado foi descritiva, exploratória e de campo, já que este estudo visa analisar o clima organizacional da empresa em estudo.

### 3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Marconi e Lakatos (1999), o universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum; já a amostra seria a porção ou parcela que é convenientemente selecionada do universo (ou população).

A pesquisa foi desenvolvida na indústria de móveis e colchões de Campina Grande. Para atender as necessidades operacionais da pesquisa, o alvo foi o setor administrativo, por este realizar uma ponte entre o institucional e o operacional, e ser responsável pela concepção e execução das políticas internas. Este setor é composto por 23 funcionários que representam o universo a ser pesquisado. Segundo Vergara (2004), a amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, sendo composta por 18 colaboradores, representando 78,26% do universo de 23 pessoas.

## 3.2 O AMBIENTE DA PESQUISA

### 3.2.1 Caracterização do objeto de estudo

O estudo foi efetuado no setor administrativo da indústria Móveis Aiam Comércio Ltda. A empresa estudada iniciou suas atividades em setembro de 2005 contando inicialmente com cerca de 35 colaboradores. Atualmente apresenta um quadro de cerca de 200 colaboradores, sendo 23 destes referentes ao setor estudado, o setor administrativo. Este se divide nas seguintes áreas: superintendência, RH, contabilidade, finanças, faturamento, PCP, almoxarifado, compras, T.I., expedição, recepção, gerencia administrativa. A mesma atua na fabricação de móveis de cozinha, roupeiros e colchões sendo estes produtos encaminhados para as lojas do mesmo grupo (Maia) que atuam exclusivamente na região nordeste.

A organização estudada faz parte da segunda maior rede de lojas de varejo no nordeste, e é consequência de uma forte estratégia que objetiva não só a sobrevivência no mercado, mas sua expansão, dando início ao processo de verticalização com a entrada no ramo industrial, através da abertura desta fábrica de móveis e colchões no ano de 2005. Hoje, 100% das vendas do último item são de fabricação própria, enquanto os móveis do grupo respondem por 40% das vendas da categoria.

## 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada no período de dezembro de 2008. Foi utilizado como instrumento o questionário que se trata de um conjunto de questionamentos que visa reunir informações sobre as percepções dos indivíduos

O questionário estruturado foi utilizado para facilitar a coleta de informações e análise dos dados. Segundo Vergara (2004, p. 54) “*o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito*”. As principais vantagens de utilização deste instrumento é proporcionar a mensuração mais exata dos dados, manter o anonimato e a

liberdade nas respostas. Ainda segundo a mesma autora, no questionário “o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas”.

No entanto, o questionário enquanto técnica de pesquisa apresenta limitações, como: exclui pessoas analfabetas; impossibilita o auxílio ao informante quando este não entende corretamente os questionamentos; não oferece garantia que a maioria das pessoas o devolva devidamente preenchido; e impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido.

O questionário foi construído a partir da metodologia de Celinski (1994), cujos critérios abordam: vida profissional, objetivos pessoais, treinamento e aperfeiçoamento profissional, supervisão e chefia, retribuição e vantagens, benefícios indiretos, e a organização.

O questionário apresenta-se estruturado da seguinte maneira: sua parte inicial é composta por cinco questões que buscam avaliar o perfil dos entrevistados; e a segunda parte refere-se às questões indicativas de Clima Organizacional. Estas seguem distribuídas da seguinte forma: com relação ao primeiro critério (vida profissional) são 17 questões; ao segundo critério (objetivos pessoais), é apenas uma questão; ao terceiro critério (treinamento e aperfeiçoamento profissional) são 05 questões; ao quarto critério (supervisão e chefia), são 06 questões; ao quinto critério (retribuição e vantagens), são 06 questões; ao sexto critério (benefícios indiretos), são 03 questões; ao sétimo critério (a organização), é apenas um questionamento.

Optou-se por utilizar uma linguagem simples para facilitar a compreensão e interpretação dos questionamentos por parte dos indivíduos da pesquisa.

### 3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

Com relação ao tratamento dos dados, a pesquisa foi compreendida como quantitativa, pois, de acordo com Vergara (1994, p. 59): “os dados podem ser tratados de forma quantitativa, isto é, utilizando-se procedimentos estatísticos”. Os dados coletados através dos questionários receberam tratamento estatístico, para posteriormente serem analisados.

Foi utilizado para procedimento com a análise estatística dos dados, o programa Microsoft Excel (2003) para a criação de planilhas e gráficos. Foram utilizadas, ainda, as técnicas estatísticas de análise de frequência e cálculo de porcentagem em relação ao total da amostra.

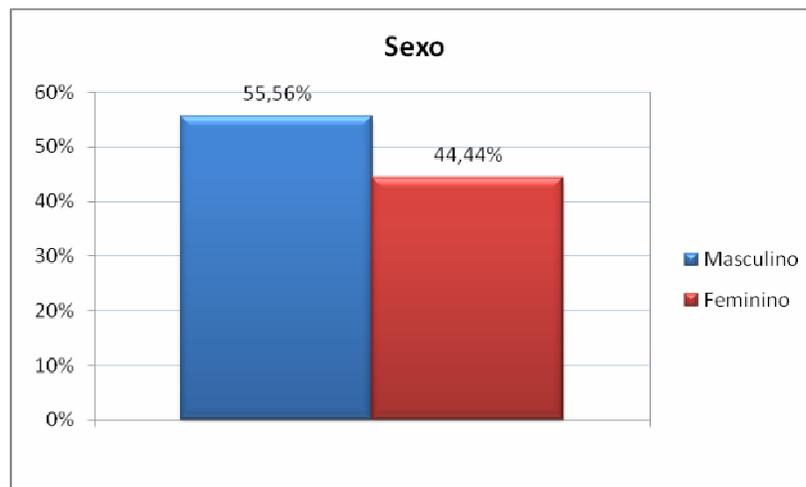
***CAPÍTULO 4***  
***Apresentação e Análise dos Resultados***

Este capítulo tem como principal objetivo caracterizar o ambiente da pesquisa, assim como, apresentar e interpretar os dados pesquisados no setor administrativo da Móveis Aiam Indústria e Comércio Ltda. Para mostrar a importância analítica dos dados, os mesmos foram sempre apresentados de forma gráfica, o que facilita a compreensão das respostas obtidas no trabalho de campo.

#### 4.1 DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

##### 4.1.1 Sexo

Conforme apresentado no Gráfico 1, constatou-se que o setor é constituído em sua maioria por pessoas do sexo masculino, 55,56%, sendo o restante 44,44% do sexo feminino.

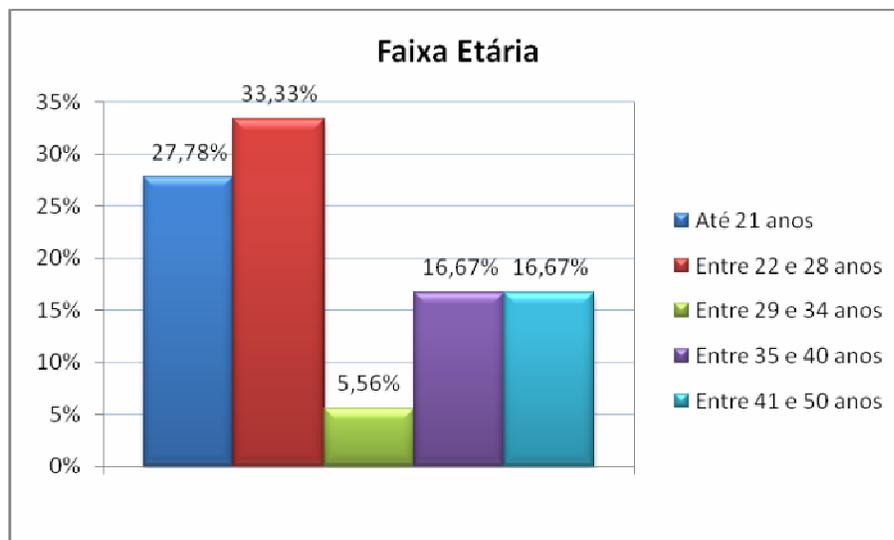


**Gráfico 1: Sexo. Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

A pequena diferença entre os sexos (11,12%) pode ser explicada pelo fato do trabalho exercido no setor administrativo não exigir força braçal, característica de trabalhos masculinos, o que possibilita a realização do trabalho por ambos os sexos.

##### 4.1.2 Faixa etária

No referente à faixa etária, 33,33% dos entrevistados afirmaram ter entre 22 e 28 anos; 27,78% afirmaram que tem até 21 anos; 16,67% têm entre 35 e 40 anos; 16,67% têm entre 41 e 50 anos; e 5,56% tem entre 29 e 34 anos. No quadro de funcionários do setor administrativo da empresa estudada não existem funcionários com idade acima dos 51 anos. Os resultados podem ser verificados no Gráfico 2:

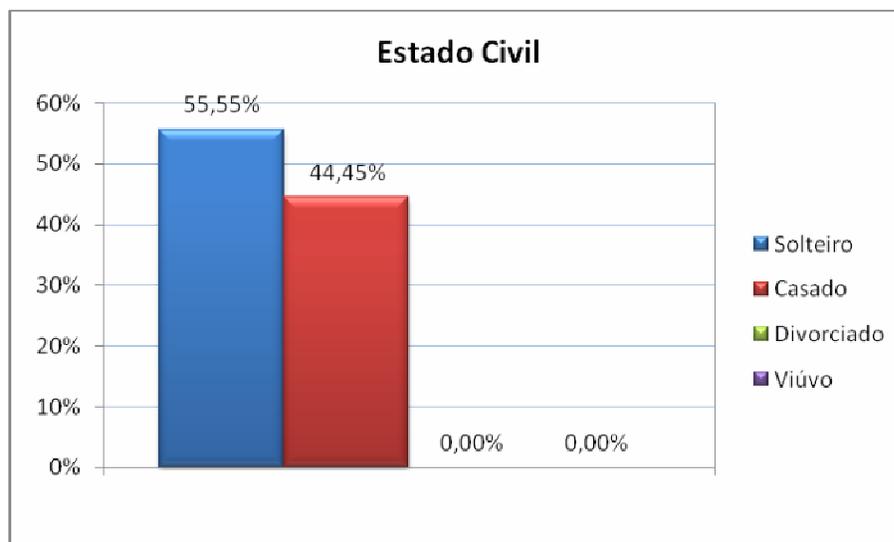


**Gráfico 2:** Faixa etária. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Tem-se que a população estudada é predominantemente jovem, onde 72,21% se encontram entre 18 e 34 anos, o que poderá caracterizar o investimento da empresa em novos talentos.

#### 4.1.3 Estado civil

Quanto ao estado civil dos entrevistados, Gráfico 3 revela que 55,55% dos funcionários afirmam ser solteiros e 44,45% serem casados. No setor estudado não há pessoas viúvas ou divorciadas.

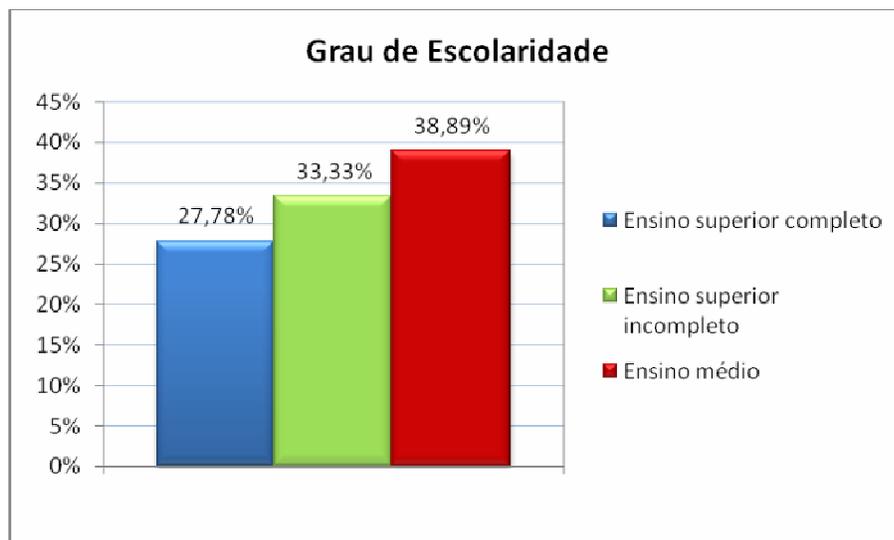


**Gráfico 3:** Estado civil. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Pode-se relacionar a relativa predominância de solteiros com o fato da existência da maioria de pessoas jovens, que atuam no setor.

#### 4.1.4 Grau de escolaridade

Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados, Gráfico 4 revela que, 38,89% dos funcionários possuem ensino médio completo; 33,33% possuem o ensino superior incompleto; e 27,78% o ensino superior completo.

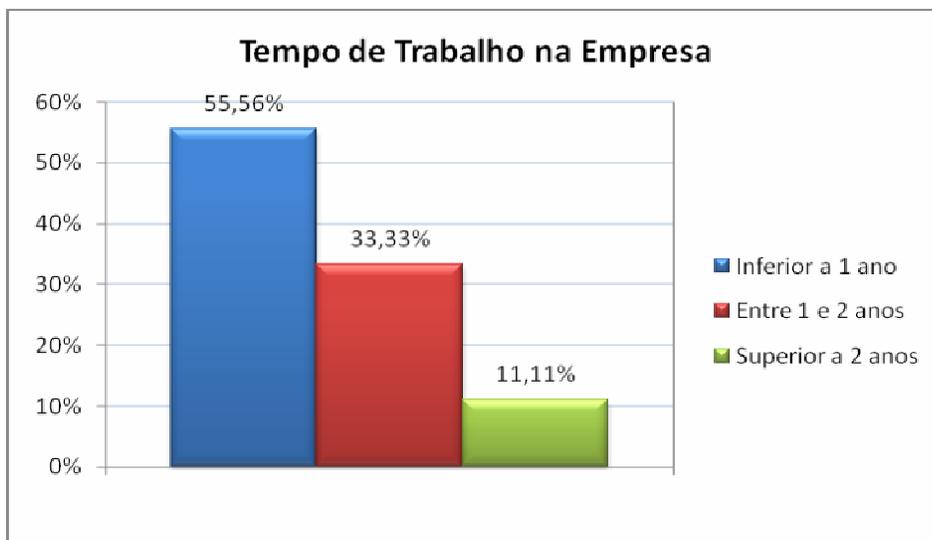


**Gráfico 4:** Grau de escolaridade. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Percebe-se que o setor possui em sua maioria funcionários com o nível médio completo, existindo ainda um percentual de apenas 5,55% de diferença entre indivíduos com o ensino superior completo e incompleto. Não se encontra pessoas com nível de escolaridade inferior pela necessidade de contínuo aprendizado, já que as organizações buscam pessoas bem capacitadas e preparadas para exercer as diversas funções e tarefas que lhe forem designadas, necessitando, ainda, de uma constante evolução e atualização. Esta capacitação pode ser feita através de um programa desenvolvido pela empresa, incentivando assim a conclusão do pessoal que possui curso superior incompleto, e dando oportunidade de especializações, MBA's, etc.

#### 4.1.5 Tempo de trabalho na empresa

O Gráfico 5 apresenta informações sobre o tempo de trabalho dos funcionários atuais da empresa. Quanto a esta questão, a pesquisa mostra que, 55,56% trabalham com tempo inferior a um ano; 33,33% trabalham entre um e dois anos na empresa; e 11,11% está há mais de dois anos.



**Gráfico 5:** Tempo de trabalho na empresa. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

A empresa é relativamente nova, ainda irá fazer quatro (4) anos no mercado. O que pode justificar o aumento das contratações no último ano é o fato do crescimento que vem sendo observado ocasionado pela credibilidade que a marca tem alcançado no setor de varejo, que se encontra em expansão.

## 4.2 ASPECTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O modelo escolhido para aferir o Clima Organizacional no referido setor da organização estudada foi o de Leszek Celinski (1994) com seus sete critérios e seus respectivos indicadores. Apresenta-se a seguir, de forma detalhada, o conjunto das respostas obtidas pelos sujeitos da pesquisa através da aplicação dos questionários no setor administrativo da empresa estudada.

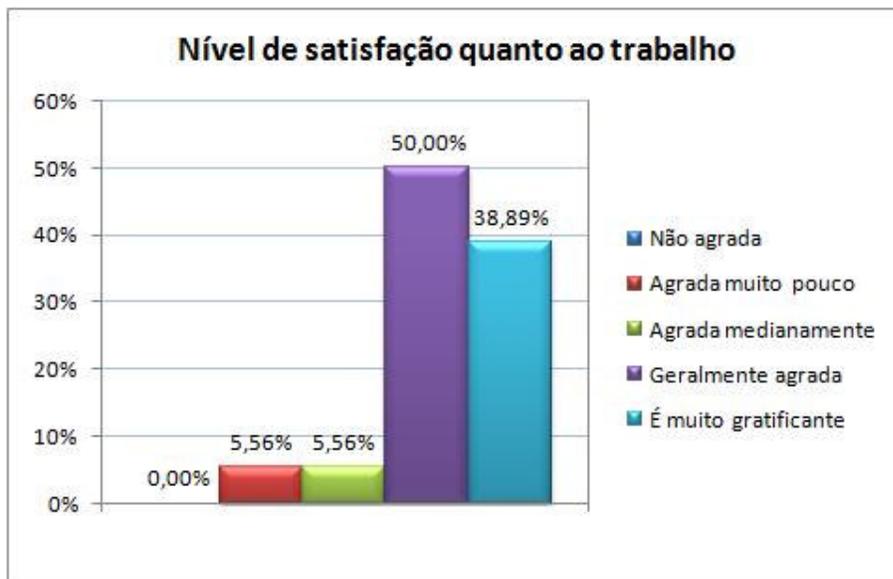
### 4.2.1 Critério I – Vida profissional

Este critério procura verificar o nível de satisfação dos empregados em relação a quanto o trabalho é agradável, as características do trabalho, as atribuições, a relação interpessoal, o ambiente físico e futuro profissional na organização. Este critério divide-se em seis indicadores:

#### 4.2.1.1 Indicador: Trabalho agradável

Este indicador procura verificar a satisfação do trabalhador quando este compara com o trabalho agradável e satisfatório. Para melhor entendimento, este fator foi apresentado aos empregados da empresa pesquisada em forma de duas questões:

- Em que medida lhe agrada o trabalho que faz? (questão 01).



**Gráfico 6:** Nível de satisfação quanto ao trabalho. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Na prática, 50% acreditam que geralmente agrada, 38,89% dos entrevistados acharam que é muito gratificante, e 5,56% acreditam que agrada muito pouco e forma mediana.

De acordo com os indivíduos pesquisados, o trabalho geralmente tem agradado. Pesquisa mostrou também que a diferença de apenas 11,11% entre geralmente agrada em relação a é muito gratificante, de certa forma é positivo para o clima organizacional, e poderá repercutir na satisfação dos colaboradores.

- Recomendaria a um amigo o trabalho que você realiza aqui? (questão 02).



**Gráfico 7:** Possibilidade de recomendar o emprego a terceiros. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Ao serem questionados sobre a recomendação para um amigo o trabalho que realizam, 77,78% afirmaram que recomendaria; 11,11% não sabem se recomendaria; 5,56% não recomendariam e 5,56% recomendariam com ênfase.

Fica claro que a grande maioria indicaria para terceiros o trabalho que desempenham na organização, elemento este favorável para a existência de um clima organizacional positivo.

#### 4.2.1.2 Indicador: Características do trabalho

Este indicador visa avaliar algumas características ligadas ao trabalho realizado pelos colaboradores, tais como: responsabilidade pessoal, habilidades, nível de estresse, carga de trabalho, interferência na vida familiar, nível de esforço físico e mental.

- O seu trabalho exige uma responsabilidade pessoal. (questão 03.a)



**Gráfico 8:** Exigência de responsabilidade pessoal pelo trabalho. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

A pesquisa demonstrou que 94,44% concordam inteiramente; e que 5,56% concorda parcialmente.

Isso se deve ao fato que no setor administrativo, na sua grande maioria, lideram setores e pessoas, por isso, há uma exigência dos cargos que ocupam uma grande responsabilidade.

- O seu trabalho exige somente o uso de habilidades intelectuais. (questão 03.b)

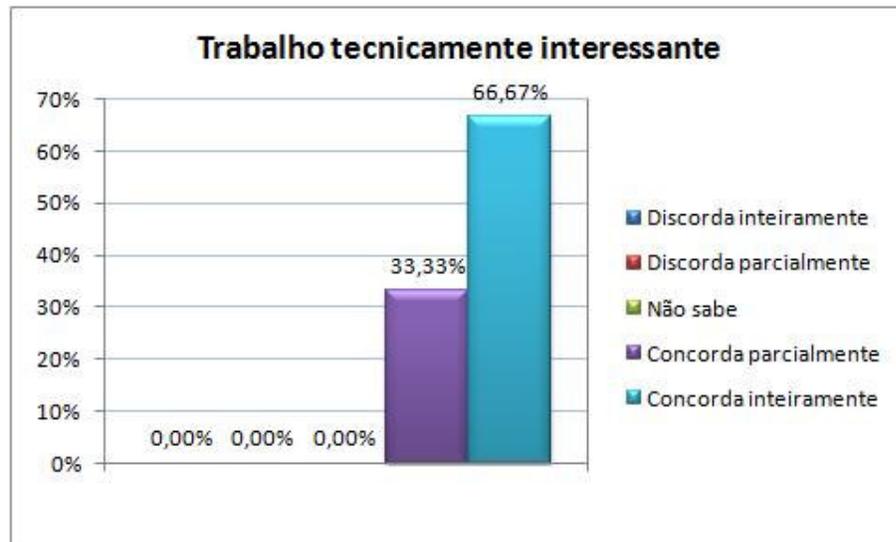


**Gráfico 9:** Exigência apenas de habilidade intelectuais pelo trabalho. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

A pesquisa revela que 44,44% concordam parcialmente com a exigência apenas de habilidade intelectuais; 27,78% discordam parcialmente; 16,67% discordam inteiramente; e 11,11% concordam inteiramente.

Neste caso, verifica-se que a maioria concorda com a exigência por habilidades intelectuais, já que possuem cargos que exigem alto nível de liderança, comprometimento e responsabilidades.

- O seu trabalho é tecnicamente interessante. (questão 03.c)

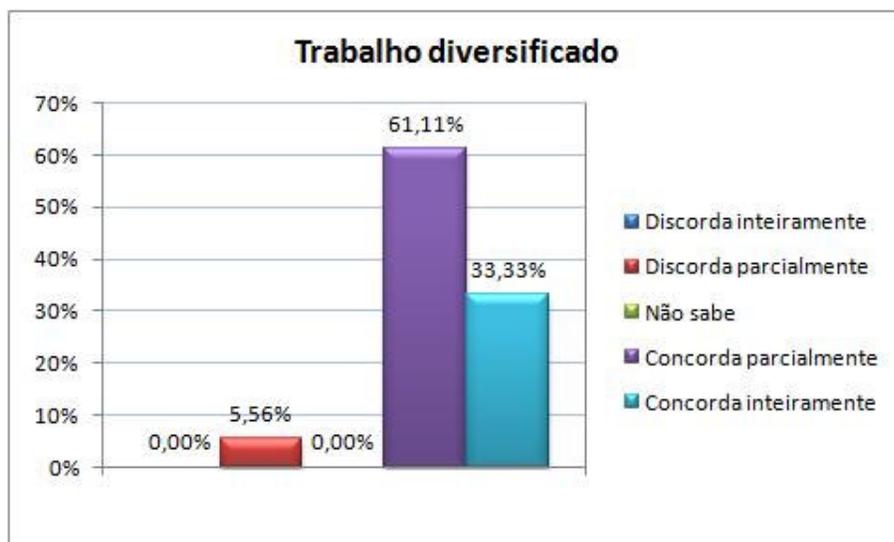


**Gráfico 10:** Trabalho tecnicamente interessante. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

A pesquisa revela que 66,67% concordam inteiramente que o trabalho é tecnicamente interessante; e 33,33% concordam parcialmente.

Fica nítido que o trabalho é bastante interessante, repercutindo no clima organizacional de forma positiva.

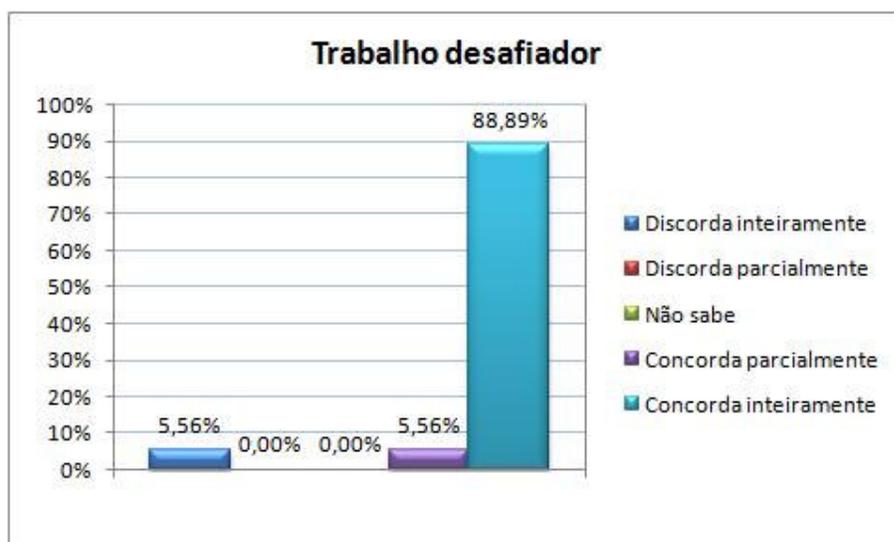
- O seu trabalho é variado, não monótono. (questão 03.d)



**Gráfico 11:** Trabalho diversificado. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Dos entrevistados, 61,11% concordam parcialmente que o trabalho é variado, ou seja, diversificado; 33,33% concordam inteiramente; e 5,56% discordam de forma parcial. Mostrando que uma parcela reduzida dos entrevistados, acreditam que o trabalho desempenhado por eles não é diversificado, podendo estar indicando fadiga humana, repetitividade.

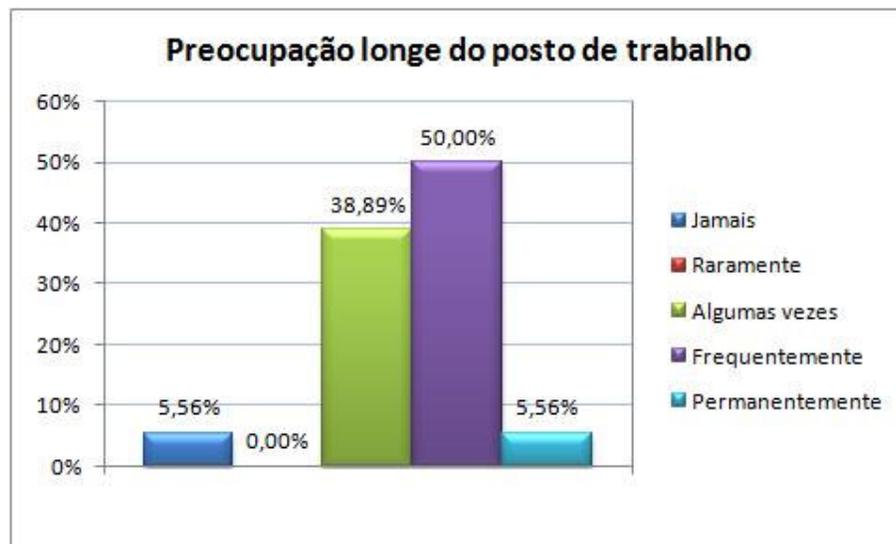
- O seu trabalho é desafiador. (questão 03.e)



**Gráfico 12:** Trabalho desafiador. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

A pesquisa mostra que 88,89% dos entrevistados concordam inteiramente que o trabalho é desafiador; 5,56% concordam parcialmente; e 5,56% discordam inteiramente. Quanto mais desafiador o trabalho, maior as possibilidades de satisfação com a realização deste. Metas desafiadoras envolvem todo o corpo da organização, cria vínculos, identidade e fomenta a existência de uma cultura organizacional fundamentada na participação.

- O seu trabalho o(a) deixa preocupado(a), mesmo quando longe de seu posto? (questão 04)

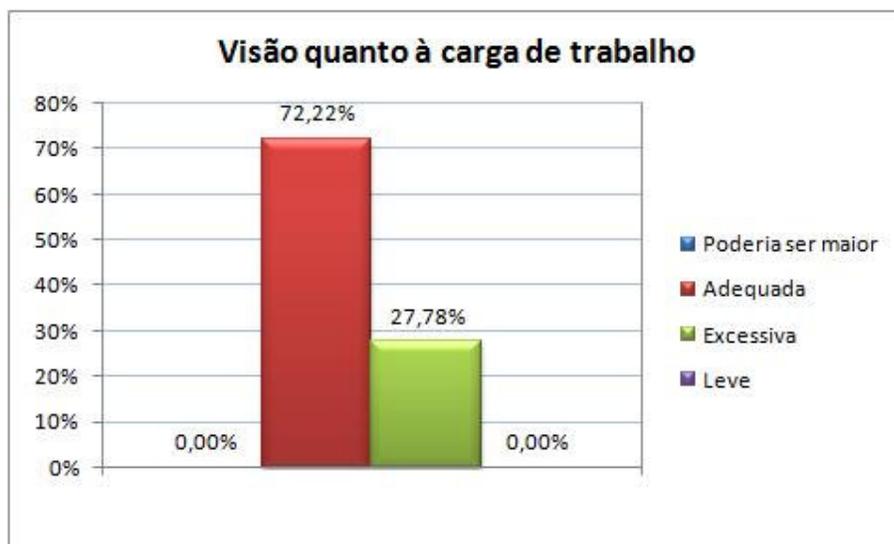


**Gráfico 13:** Preocupação longe do posto de trabalho. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

A pesquisa revela que 50,00% dos entrevistados frequentemente ficam preocupados mesmo longe do posto de trabalho; 38,89% acham que algumas vezes; 5,56% permanentemente; e 5,56% jamais.

De acordo com os indivíduos pesquisados, frequentemente ficam preocupados com o trabalho. Ou seja, os trabalhadores acreditam que o trabalho tem refletido de forma negativa mesmo estando longe da empresa. Não atentar para este aspecto, pode influenciar de forma negativa a percepção do clima organizacional, podendo ainda repercutir em insatisfação, dado que estes aspectos mantêm uma relação direta com os fatores higiênicos.

- Como vê a sua carga de trabalho? (questão 05)

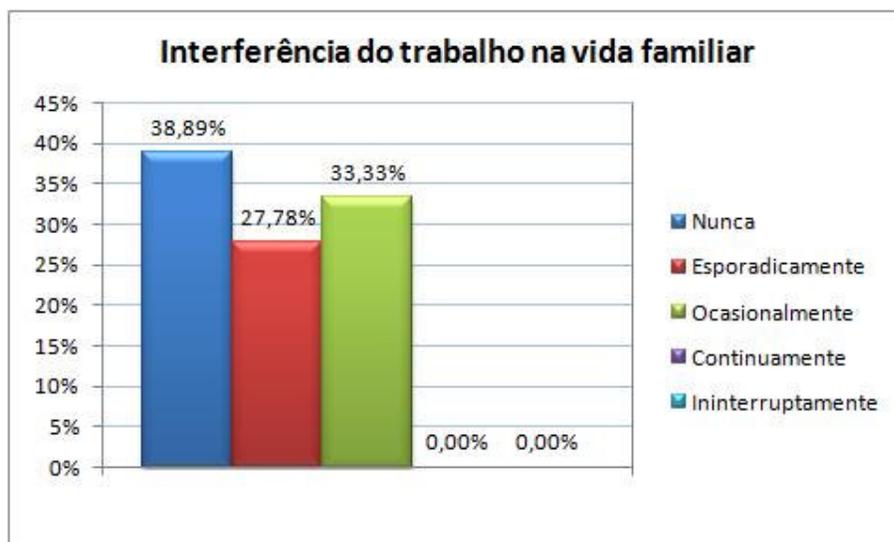


**Gráfico 14:** Visão quanto à carga de trabalho. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

A pesquisa demonstrou que 72,22% dos entrevistados afirmaram que a carga de trabalho é adequada; 27,78% afirmaram ser excessiva.

Todos os colaboradores trabalham 08:48 horas por dia, com 01 (uma) hora de almoço, e 44 horas por semana. Como o setor administrativo exige esforço mental freqüente e equilíbrio psicológico, talvez fosse o momento de a direção da empresa estudar uma forma de talvez aumentar o horário de almoço ou reduzir a jornada, já o descanso psicológico afeta diretamente as relações de trabalho e produtividade, fator este que mantém relação direta com a não insatisfação no trabalho.

O seu trabalho interfere na sua vida familiar? (questão 06)

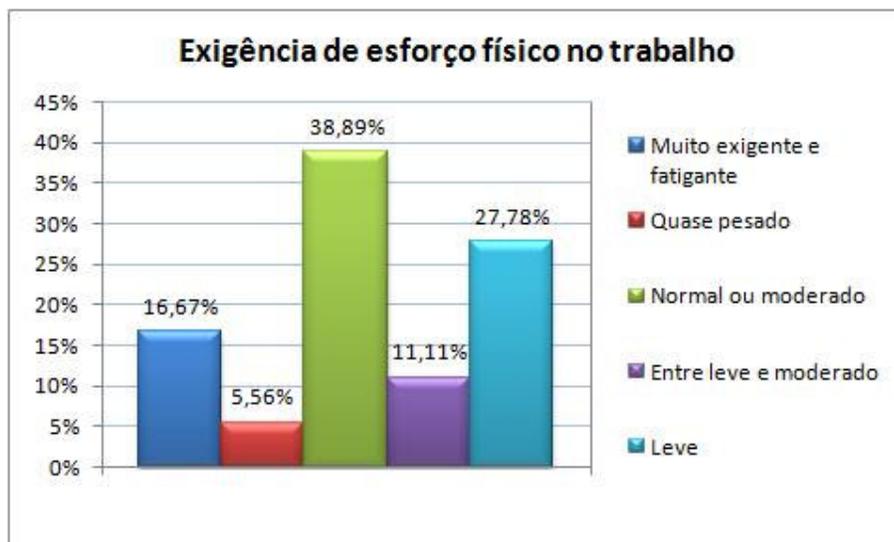


**Gráfico 15:** Interferência do trabalho na vida familiar. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

A pesquisa mostrou que 38,89% dos entrevistados acham que o trabalho nunca interfere na vida familiar; 27,78% interfere de forma esporádica; e 33,33% acreditam que ocasionalmente tem interferido.

Percebe-se que os indivíduos, de forma geral, têm uma vida familiar sem interferências do trabalho. Este aspecto é positivo para o ambiente de trabalho à medida que as pessoas que possuem uma maior estabilidade emocional, são mais sociáveis e tolerantes as frustrações no trabalho.

– Sob o ponto de esforço físico, como vê o seu trabalho? (questão 07)

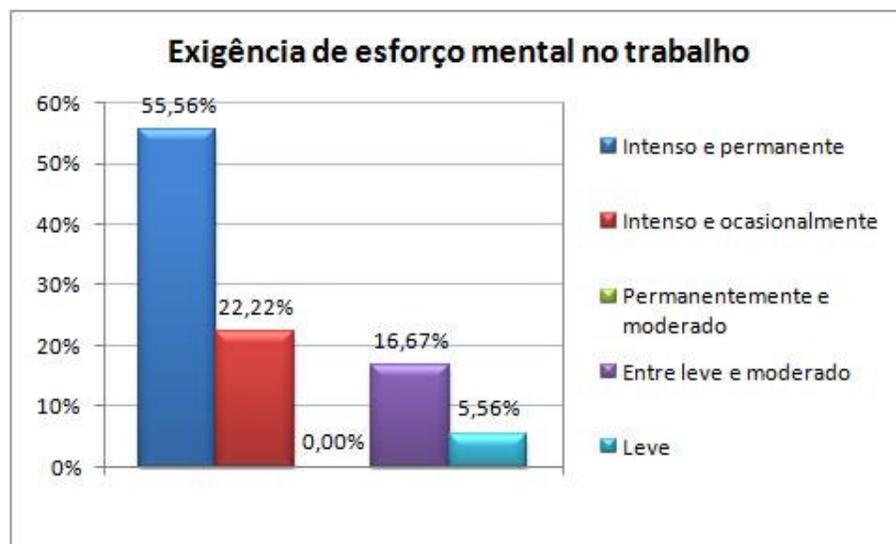


**Gráfico 16:** Exigência de esforço físico no trabalho. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Quanto ao esforço físico tem-se que 38,89% afirmaram que é normal ou moderado; 27,78% é leve; 16,67% é muito exigente e fatigante; 11,11% entre leve e moderado; e 5,56% é quase pesado.

Isso é devido às atividades desempenhadas pelo setor pesquisado ser de certa forma menos braçal, ou seja, são atividades que exigem esforço mental. Mas, de certa forma, há os indivíduos que supervisionam o trabalho dos que o fazem de forma braçal, que o caso do setor de Expedição.

- Sob o ângulo do esforço metal, como é o seu trabalho? (questão 08)

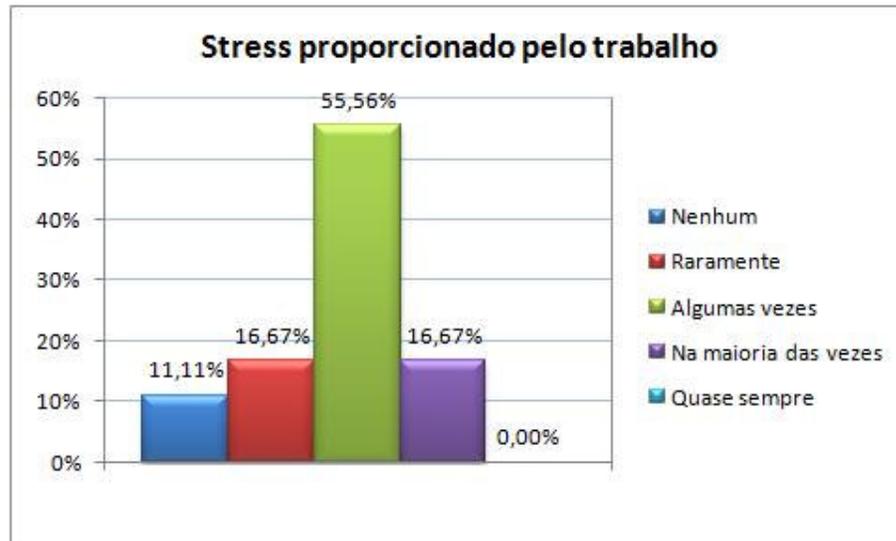


**Gráfico 17:** Exigência de esforço mental no trabalho. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Com relação à exigência do esforço mental no trabalho, a pesquisa revela que 55,56% dos entrevistados acreditam que é intenso e permanente; 22,22% acham que é intenso ocasionalmente; 16,67% entre leve e moderado; e 5,56% acreditam ser leve.

Percebe-se que a maioria acredita que o esforço mental é enérgico, ou seja, é intenso. Constatou-se que apenas 5,56% acreditam ser leve, talvez por assumirem cargos mais voltados para assistentes/ auxiliares.

– O seu trabalho é estressante? (questão 09)



**Gráfico 18:** Estresse proporcionado pelo trabalho. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

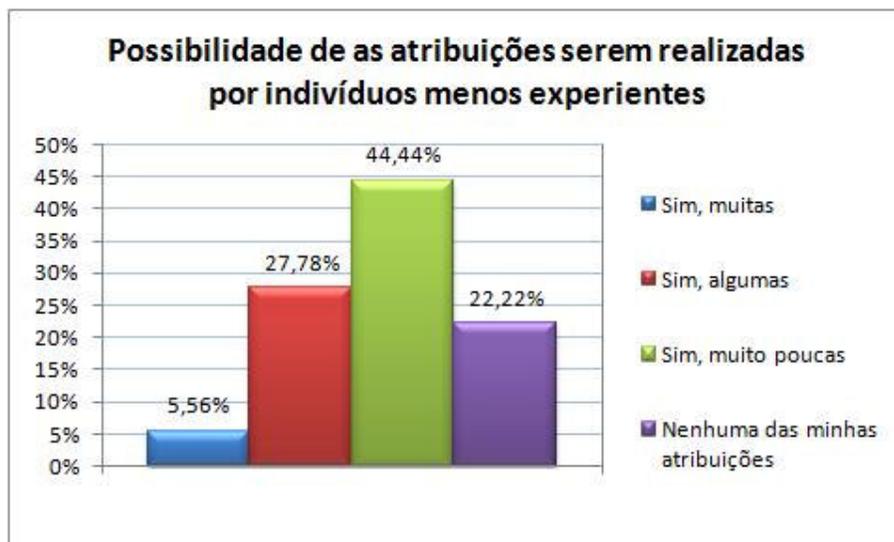
A pesquisa revelou que 55,56 dos entrevistados acreditam que algumas vezes sim; 16,67% raramente; 16,67% na maioria das vezes; e 11,11% acreditam que não.

Percebe-se que os indivíduos, apesar de em graus distintos, lidam com o estresse e rotinas cansativas, isto ocorre pela complexidade das tarefas e responsabilidades, além dos prazos e metas a cumprir. Constatou-se que apenas 11,11 % não lidam com este aspecto. O estresse, conhecido como mal do século, é um aspecto bem presente não só nas organizações, sendo importante que este não se apresente em grau prejudicial à saúde do trabalhador.

#### 4.2.1.3 Indicador: As atribuições ligadas aos cargos

Este indicador visa avaliar as atribuições ligadas ao trabalho realizado pelos colaboradores. Através deste indicador procura-se identificar o grau de satisfação do empregado com as atividades que desempenha. Ou seja, o sentimento de importância do seu trabalho para o alcance dos objetivos da empresa.

- Julga que algumas de suas atribuições poderiam ser executados por indivíduos menos experientes ou menos qualificados? (questão 10)

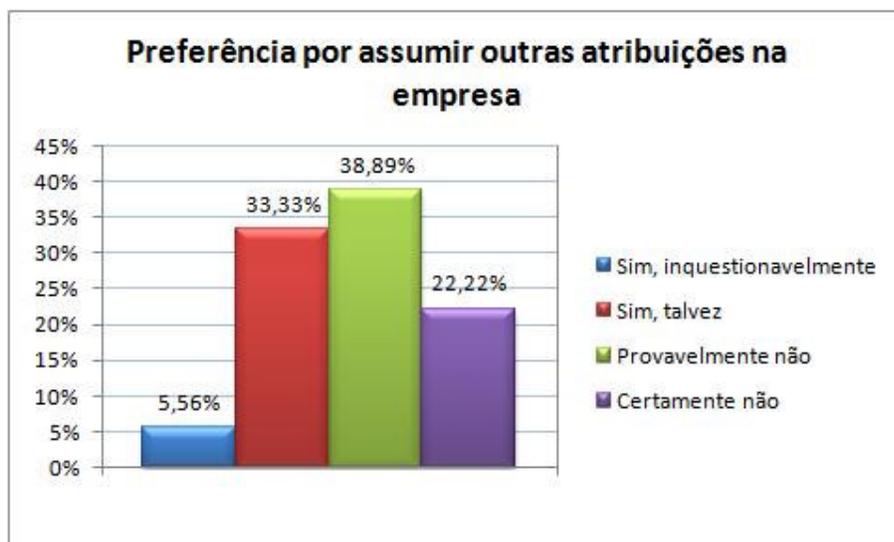


**Gráfico 19:** Possibilidade de as atribuições serem realizadas por indivíduos menos experientes. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

A pesquisa indica que 44,44% dos entrevistados acham que das suas atribuições muito poucas podem ser executadas por indivíduos menos experientes e qualificados; 27,78% acreditam que algumas podem ser executadas; 22,22% acreditam que nenhuma das atribuições; e 5,56% acham que muitas.

Mostra a disparidade existente entre podem executar e poucas podem ser executas por indivíduos menos experientes, indicando que é necessário qualificação, experiência, habilidades, aprendizado para assumir determinados cargos de chefia. Portanto, existe uma competência mínima para o desenvolvimento das atividades relacionadas com o cargo.

- Preferia assumir outras atribuições na empresa? (questão 11)



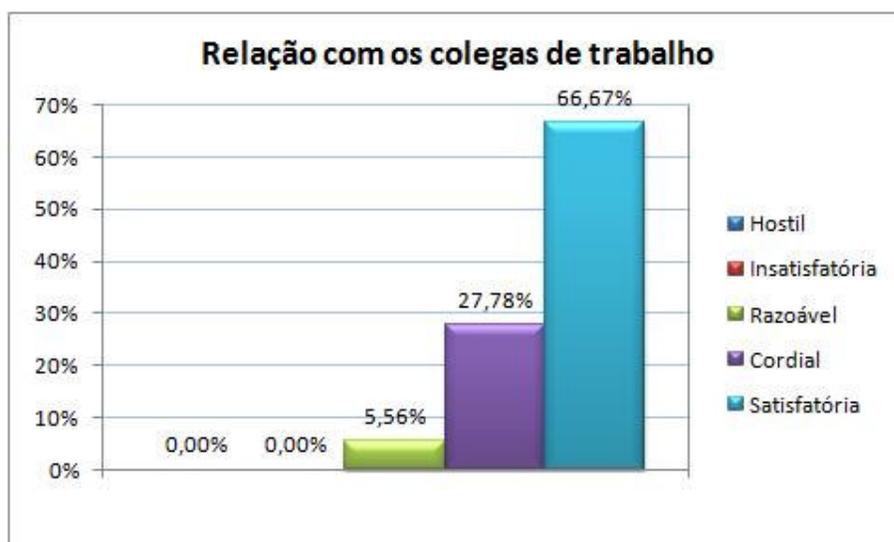
**Gráfico 20:** Preferência por assumir outras atribuições na empresa. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Os dados da pesquisa indicam que no referente à preferência em assumir outras atribuições 38,89% afirmaram que provavelmente não; 33,33% talvez sim; 22,22% certamente não; e 5,56% afirmaram que assumiriam.

#### 4.2.1.4 Indicador: Relacionamento

O objetivo deste é verificar como os trabalhadores percebem o relacionamento interpessoal existente entre os colegas de trabalho, além de constatar se há um senso de comprometimento entre as equipes de trabalho.

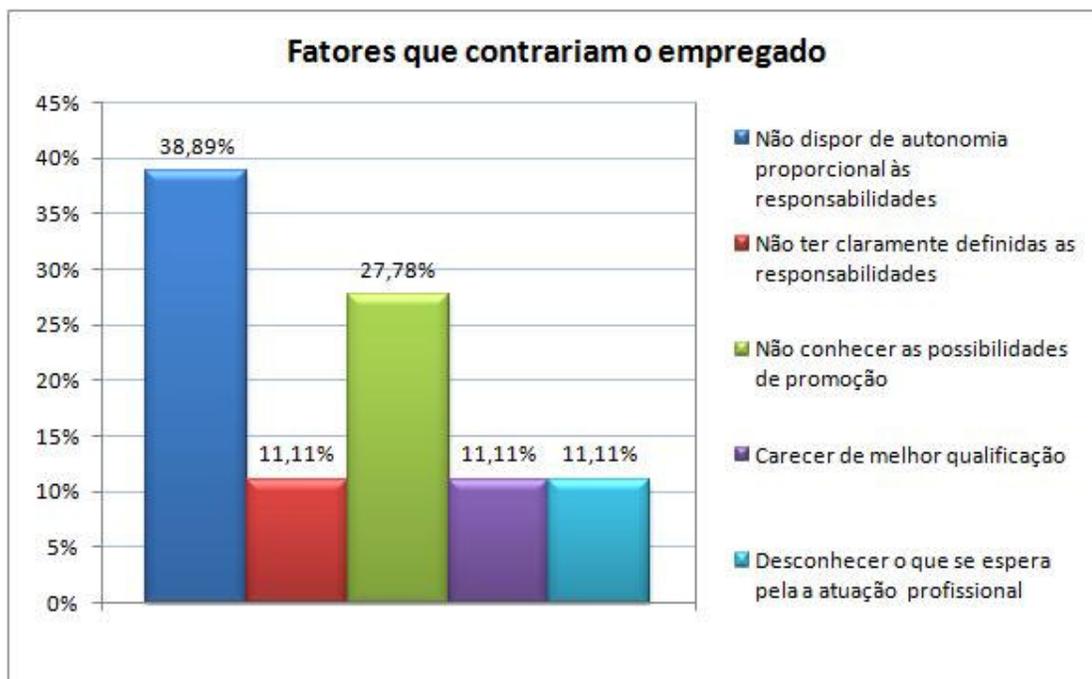
- Como caracteriza as suas relações com os colegas de trabalho? (questão 12)



**Gráfico 21:** Relação com os colegas de trabalho. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Quanto ao relacionamento existente com os demais colegas de trabalhos constatou-se que 66,67% o classificam como satisfatório; e 27,78% como cordial; e 5,56% como razoável. Para a grande maioria dos indivíduos entrevistados, o clima entre os colegas de trabalho é considerado e entre satisfatório e cordial, o que possibilita um ambiente ideal para desenvolvimento do trabalho.

- O que o (a) contraria no seu trabalho? (questão 13)



**Gráfico 22:** Fatores que contrariam o emprego. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

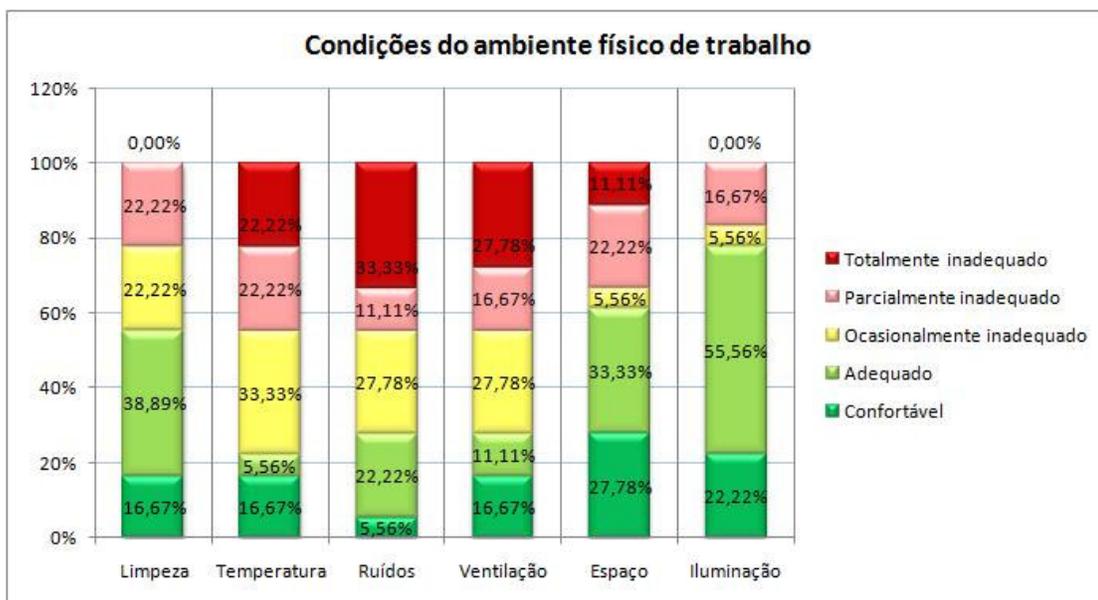
Com relação à oposição no trabalho, a pesquisa mostra que 38,89% dos entrevistados acreditam que não dispor de autonomia proporcional às responsabilidades os contrariam no trabalho; 27,78% não conhecer as possibilidades de promoção; e 11,11% não ter claramente definidas as responsabilidades, necessitar de melhor qualificação e desconhecer o que se espera pela atuação profissional.

Infere-se que a maioria dos colaboradores não possui autonomia suficiente pelo fato de a uma das características da alta administração é ser centralizadora. E os outros pontos abordados e equivalentes é consequência de ausência de um plano de cargos e salários. Pelo qual, segundo informações do setor de RH da empresa, foi informado que está em fase inicial e que posteriormente será implantado.

#### 4.2.1.5 Indicador: Ambiente físico seguro e saudável

O objetivo principal deste indicador é verificar o grau de segurança que o empregado percebe em seu ambiente de trabalho. Avalia condições do ambiente de trabalho, que necessita ser saudável para preservar a integridade física e ambiental dos colaboradores. Envolve aspectos físicos como: limpeza, temperatura, ruídos, ventilação, espaço, iluminação.

- Como é o seu ambiente físico de trabalho (limpeza, temperatura, ruídos, ventilação, espaço, iluminação)? (questão 14)



**Gráfico 23:** Condições do ambiente físico de trabalho. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Quanto à limpeza no ambiente de trabalho, 38,89% acreditam que é adequado; 22,22% acreditam ocasionalmente inadequado; 22,22% dizem que parcialmente inadequado; enquanto que 16,67% dizem que é confortável. Essa questão está no patamar mediano, onde deverá ser melhorado.

Quanto ao fator temperatura, 33,33% dizem que ocasionalmente inadequado; 22,22% dizem que parcialmente inadequado; 22,22% totalmente inadequado; 16,67% dizem ser confortável; e 5,56% adequado. Isso se deve ao fato de ser um local com poucas janelas, com poucos ar condicionados e ventiladores. É importante considerá-la como fator que influencia diretamente no conforto, na produtividade e até mesmo a saúde dos profissionais no ambiente de trabalho.

Quanto ao fator ruídos, 33,33% acham ser inadequado; 27,78% ocasionalmente inadequado; 22,22% adequado; 11,11% parcialmente inadequado; e 5,56% confortável. Deve-

se ao fato de que, o setor estudado, fica muito próximo do setor produtivo, causando assim, bastantes ruídos devidos às máquinas e equipamentos utilizados. Isso negativo, já que o setor necessita de concentração para desempenhar suas atribuições.

Quanto à ventilação, 27,78% acham totalmente inadequadas; 27,78% ocasionalmente inadequada; 16,67% parcialmente inadequada; 16,67% confortável; e 11,11% acham adequadas. Em termos gerais, pode-se dizer que a ventilação do ambiente é vista de maneira negativa, sendo que a insatisfação é decorrente da existência de poucas janelas o que tornam o ambiente abafado.

Quanto ao espaço, 33,33% acham adequados; 27,78% confortável; 22,22% parcialmente inadequado; 11,11% totalmente inadequado; e 5,56% ocasionalmente inadequado. Esse fato é visto de forma positiva, e para a minoria insatisfeita poderia ser solucionado mudando o layout dos móveis e utensílios do setor estudado.

Quanto ao fator iluminação, 55,56% acham que é adequada; 22,22% confortável; 16,67% parcialmente inadequado; e 5,56% ocasionalmente inadequado. A iluminação é entendida pelos entrevistados de maneira favorável, isso é um ponto positivo, dada sua importância no rendimento das pessoas.

Todos os fatores aqui apresentados influem diretamente no nível de insatisfação ou não insatisfação no ambiente de trabalho. São os fatores higiênicos que quando presentes geram não insatisfação, mas no caso da empresa em estudo todos os fatores apresentaram variação no que diz respeito à inadequação parcial ou total. Portanto, nestes aspectos, a empresa precisa reavaliar as condições ambientais no trabalho, com vistas a evitar perdas na produtividade e em desmotivação.

#### 4.2.1.6 Indicador: Possibilidade carreira

- Como você avalia o seu futuro profissional na empresa? (questão 15)



**Gráfico 24:** Perspectivas sobre o futuro profissional na empresa. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Os dados obtidos mostram que 38,89% têm esperança com relação ao futuro profissional na empresa; 27,78% estão otimistas; 16,67% estão otimistas e seguro; e que 16,67% possuem dúvidas.

O que se percebe é que os empregados estão confiantes e otimistas com relação ao futuro profissional na empresa. Segundo a analista de RH a empresa oferece chance de promoção, mas para isso são observadas características no indivíduo como responsabilidade, comprometimento, competência, produtividade. É importante mencionar ainda que, para considerável número os trabalhadores, valorização profissional é entendida muitas vezes como promoção; não necessariamente promoção de cargo, mas principalmente promoção que culmine em aumento salarial.

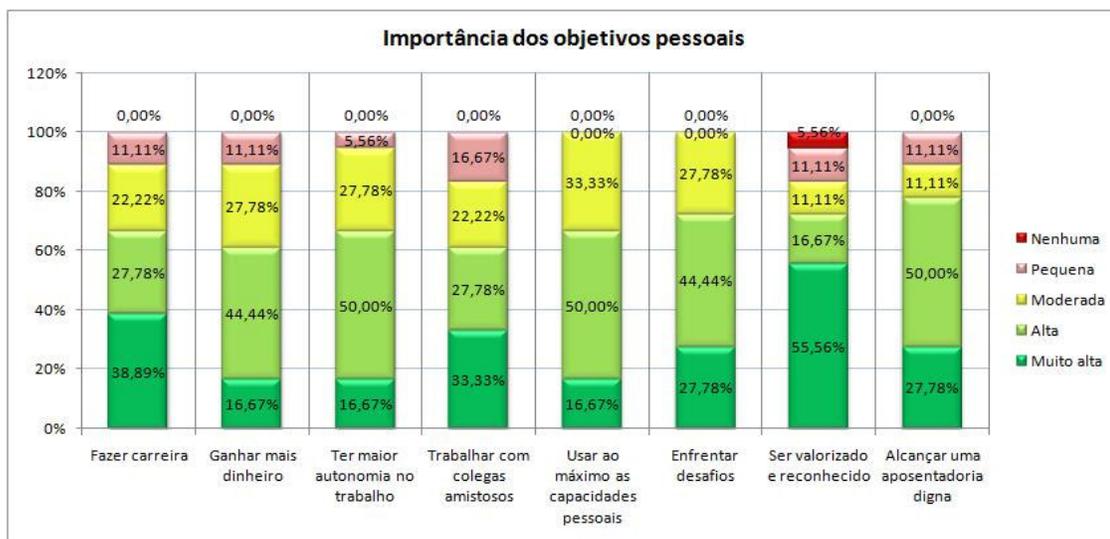
#### 4.2.2 Critério II – Objetivos pessoais

Este critério objetiva analisar a percepção dos empregados quanto à valorização de seu potencial, a oportunidade de aplicar seus conhecimentos e aptidões profissionais, além da possibilidade de avaliar e ser avaliado sobre o trabalho desenvolvido pelo mesmo.

##### 4.2.2.1 Indicador: Planejamento pessoal

Envolvem aspectos como construir carreira, ganhar mais dinheiro, assim como autonomia, capacidades pessoais, trabalhar com colegas amistosos, enfrentar desafios, ser valorizado e reconhecido, e alcançar uma aposentadoria digna.

- Quais dos objetivos têm importância para você (fazer carreira, ganhar mais dinheiro, ter maior autonomia no trabalho, trabalhar com colegas amistosos, utilizar ao máximo as capacidades pessoais, enfrentar desafios, ser valorizado e reconhecido, alcançar uma aposentadoria digna)? (questão 01)



**Gráfico 25:** Importância dos objetivos pessoais. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Quanto a fazer carreira, 38,89% dos entrevistados afirmaram que consideram muito alta a importância dada a esse aspecto; 27,78% afirmaram ser alta; 22,22% moderada; 11,11% pequena. A grande maioria afirma que considera de alta relevância a possibilidade de ascensão profissional dentro da empresa

Quanto a ganhar mais dinheiro, 44,44% dos entrevistados afirmaram que consideram altas; 27,78% moderada; 16,67% muito alta; e 11,11% pequena. A maioria afirma que considera importante ganhar mais dinheiro na empresa em que trabalha.

Quanto a ter mais autonomia no trabalho, 50% dos entrevistados afirmaram que consideram alta, 27,78% moderada; 16,67% muito alta; e 5,56% pequena. Isso mostra que se o empregado sente-se seguro e preparado para executar e decidir a respeito de sua atividade.

Quanto a trabalhar com colegas amistosos, 33,33% dos entrevistados afirmaram que consideram muito alta, 27,78% alta; 22,22% moderada; e 16,67% pequena. Os resultados mostram que há contribuição positiva em trabalhar com um bom relacionamento interpessoal.

Quanto à utilização ao máximo de capacidades pessoais, 50% dos entrevistados afirmaram que consideram altas; 33,33% moderada; 16,67% muito alta. Fica clara a necessidade de buscar cada vez mais as capacidades pessoais e seu desenvolvimento.

Quanto a enfrentar desafios, 44,44% dos entrevistados afirmaram que consideram alta a importância dada a esse aspecto; 27,78% muito alta; 27,78% moderada.

Quanto a ser valorizado e reconhecido, 55,56% dos entrevistados afirmaram que consideram de bastante alta importância; 16,67% alta; 11,11% moderada; 11,11% pequena; e 5,56% nenhuma.

Quanto a alcançar uma aposentadoria digna, 50% dos entrevistados afirmaram que consideram de alta importância; 27,78% alta; 11,11% moderada; e 11,11% pequena.

Com relação aos objetivos almejados pelos entrevistados a grande maioria mantém alto ou muito alto o nível de atingi-los, o mais importante, mantém a esperança e confiança de atingi-los na organização em que trabalham.

### 4.2.3 Critério III – Treinamento e aperfeiçoamento profissional

#### 4.2.3.1 Indicador: Crescimento profissional

O objetivo deste indicador é verificar se os empregados percebem que a empresa possibilita o crescimento profissional e individual através de plano de capacitação.

- Durante os últimos dozes meses, participou de quantas horas de qualificação profissional? (questão 01)



**Gráfico 26:** Período recente de qualificação profissional. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Os dados da pesquisa sobre este indicador revelam que, 50% não participaram de nenhuma qualificação nos últimos dozes meses; 22,22% entre 3 a 8 horas; 22,22% entre 9 a 15 horas; e apenas 5,56% mais de 30 horas.

De acordo com os dados obtidos, percebe-se a necessidade de investimentos em treinamentos, de maneira que estes sejam mais rotineiros e frequentes. Porém, quando os treinamentos ocorrem são especificamente destinados a cargos de maior necessidade de especialização, podendo justificar o resultado apresentado no gráfico. A organização que objetiva ser cada vez mais competitiva e inovadora deve incentivar seus colaboradores a buscar um melhor aperfeiçoamento, em todos os níveis de trabalho, através de um programa de incentivo à educação, por exemplo. É necessário buscar atualização em novas técnicas, modelos, novidades que possam manter a competitividade da organização.

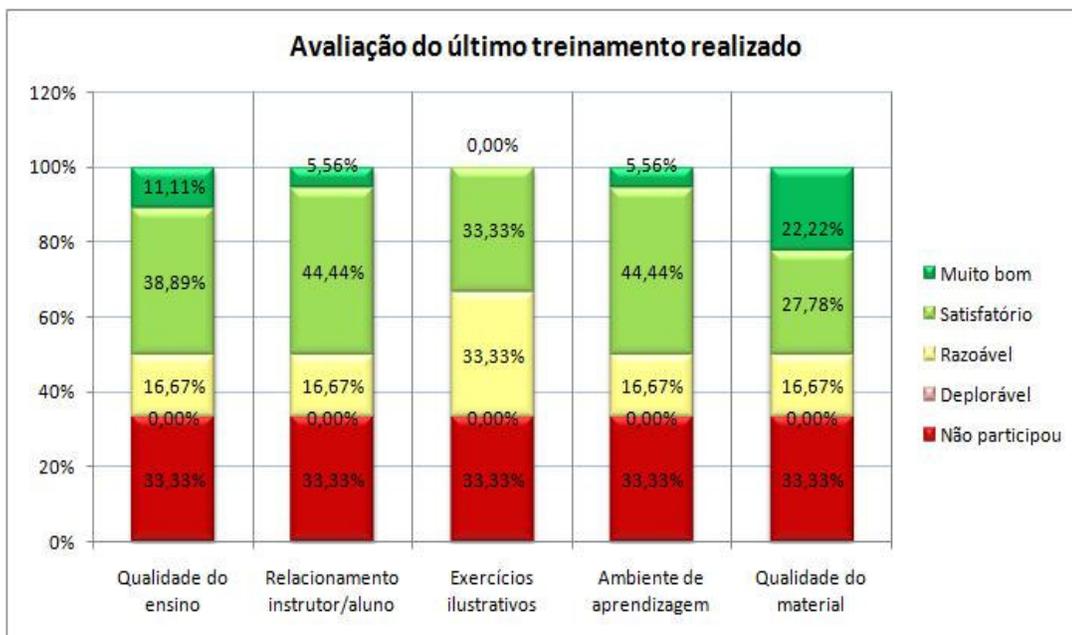
- Considerando o conteúdo dos cursos de qualificação, a duração dele foi: (questão 02).



**Gráfico 27:** Duração dos cursos realizados. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Com relação à duração de cursos de qualificação, 44,44% afirmaram que a carga horária foi adequada; 33,33% não participaram dos cursos; e 22,22% insuficiente.

- Com relação ao último do qual participou, considerou-o: (questão 03).



**Gráfico 28:** Avaliação do último treinamento realizado. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Quanto ao aspecto qualidade no ensino, 38,89% afirmaram que foi satisfatório; 16,67% razoável; 11,11% muito bom; e 33,33% não participaram.

Quanto ao aspecto relacionamento instrutor/aluno, 44,44% afirmaram que foi satisfatório; 16,67% razoável; 5,56% muito bom; e 33,33% não participaram.

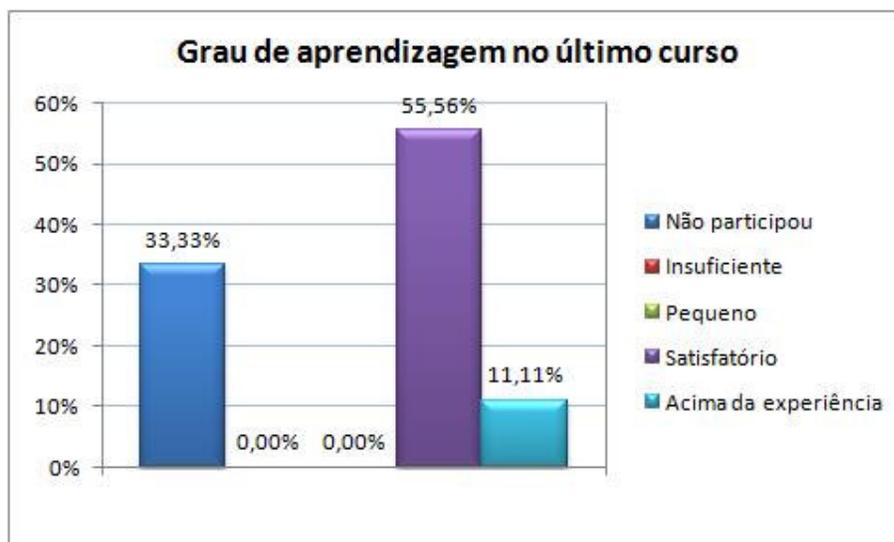
Quanto ao aspecto de exercícios ilustrativos, 33,33% afirmaram que foi satisfatório; 33,33% razoável; e 33,33% não participaram.

Quanto ao aspecto ambiente de aprendizagem, 44,4% afirmaram que foi satisfatório; 16,67% razoável; 5,56% muito bom; e 33,33% não participaram.

Quanto ao aspecto à qualidade do material, 27,78% afirmaram que foi satisfatório; 22,22% muito bom; 16,67% razoável; e 33,33% não participaram.

Geralmente, os cursos tem sido externos, e muitos não querem deixar sua vida pessoal por algumas horas diárias para estarem se aperfeiçoando. É justamente nesse ponto que o RH da empresa, deverá estar conscientizando os colaboradores com relação ao crescimento, aperfeiçoamento, aprendizado que encontrará nos cursos de aperfeiçoamento.

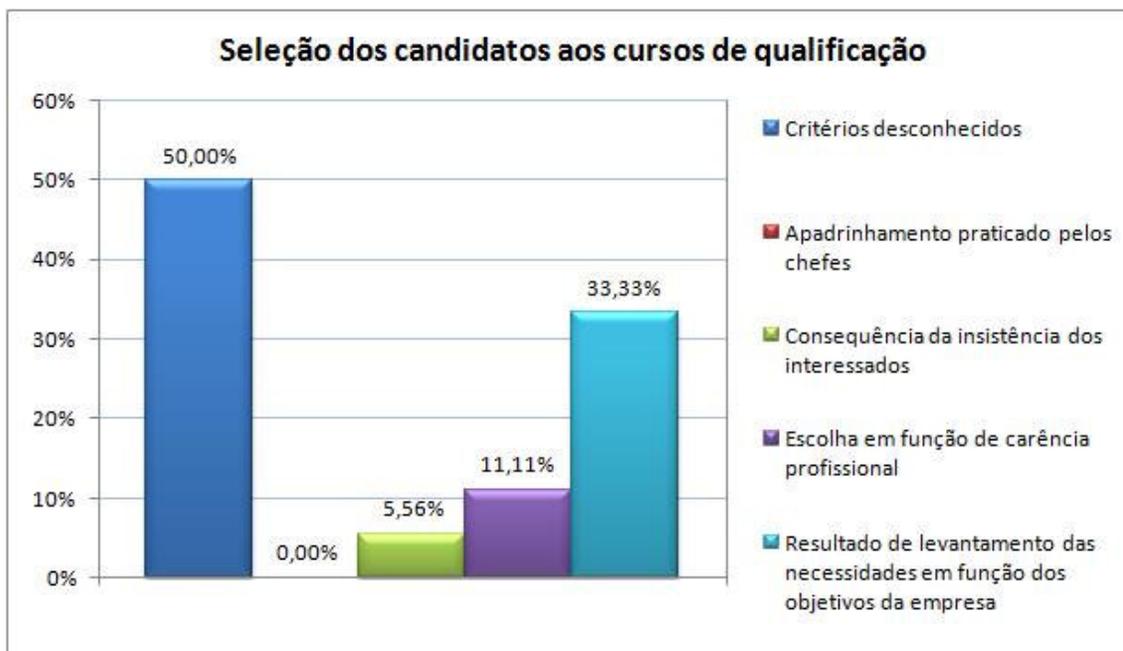
- Qual foi o seu grau pessoal da aprendizagem nesse último curso? (questão 04)



**Gráfico 29:** Grau de aprendizagem no último curso. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Os dados obtidos mostram que 55,56% dos entrevistados afirmaram que o grau pessoal de aprendizagem foi satisfatório no último curso; 11,11% acima da experiência; e 33,33% não participaram.

- Como vê a indicação dos candidatos aos cursos de qualificação? (questão 05)



**Gráfico 30:** Seleção dos candidatos aos cursos de qualificação. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Os dados obtidos mostram que, 33,33% dos entrevistados afirmaram que a indicação aos cursos de qualificação é resultado de levantamento das necessidades em função dos

objetivos da empresa; 11,11% acreditam que a escolha deve-se ao fato de carência profissional; 5,56% afirmaram ser em consequência da insistência dos interessados; e 50% desconhecem os critérios.

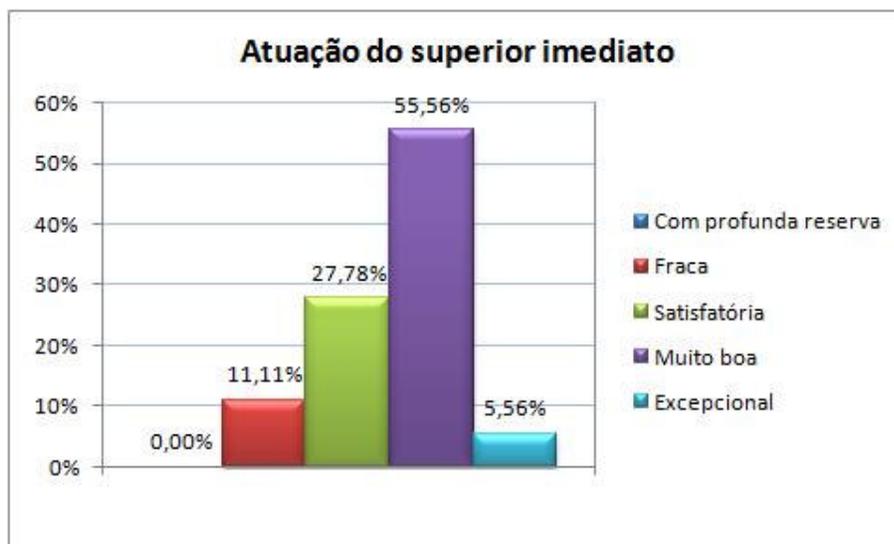
#### 4.2.4 Critério IV – Supervisão e chefia

Este critério objetiva analisar a percepção dos empregados quanto à valorização de seu potencial, a oportunidade de aplicar seus conhecimentos e aptidões profissionais, além da possibilidade de avaliar e ser avaliado sobre o trabalho desenvolvido pelo mesmo. Envolve aspectos como afinidade para com seu superior imediato, assim como relacionamento, responsabilidade, autonomia e segurança para tomar decisões durante a realização de tarefas.

##### 4.2.4.1 Indicador: Atuação superior imediato

Com este indicador procurou-se verificar a percepção do funcionário no que se refere à atuação do superior imediato com sua equipe de trabalho, comparada com a importância de clima organizacional favorável a todos.

- Como qualifica a atuação de seu superior imediato? (questão 01)



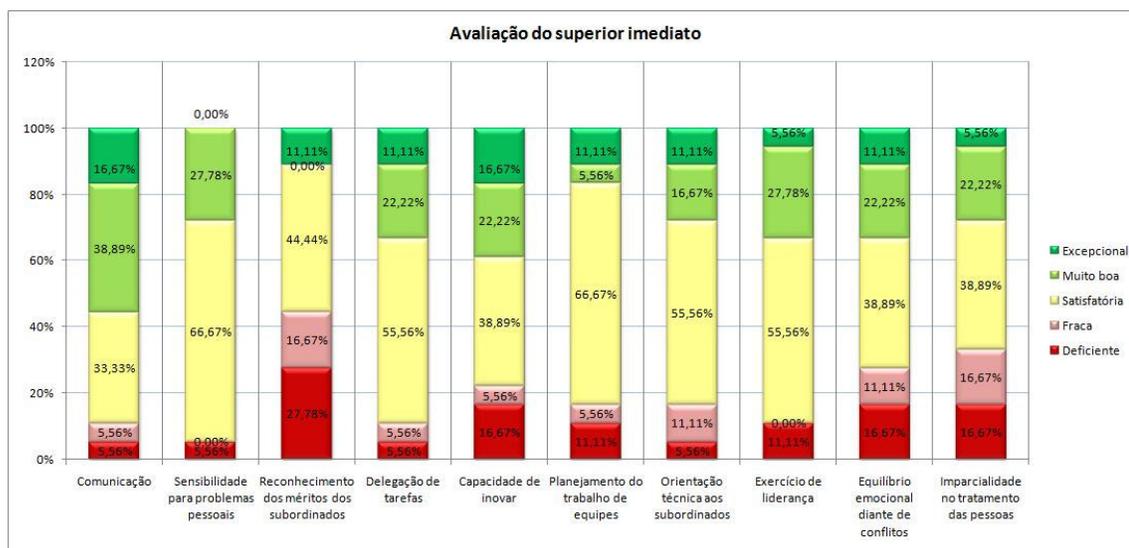
**Gráfico 31:** Atuação do superior imediato. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Os dados obtidos mostram que 55,56% dos entrevistados afirmaram que a atuação do superior imediato é muito boa; 27,78% satisfatórias; 11,11% fraca; enquanto que 5,56% acham excepcionais.

De acordo com os dados obtidos, conclui-se que a grande maioria dos entrevistados se mostraram satisfeitos com atuação do superior imediato. Verifica que empregado, quando tem confiança e é comprometido com a empresa, obtém mais e melhores resultados, do que o

funcionário vigiado e mandado. A liderança, dentro de uma visão moderna, está sendo buscada para liderar equipes de trabalhos.

- Como qualifica a atuação de seu superior imediato nos aspectos: comunicabilidade, sensibilidade para problemas pessoais, reconhecimento dos méritos dos subordinados, delegação de tarefas, capacidade inovar, planejamento do trabalho de equipes, orientação técnica dada aos subordinados, exercícios de liderança, equilíbrio emocional diante de conflitos, imparcialidade no tratamento das pessoas. (questão 02)



**Gráfico 32:** Avaliação do superior imediato. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Quanto à comunicação, 38,89% dos entrevistados afirmaram ser muito boa; 33,33% satisfatória; 16,67% excepcional; 5,56% fraca; e 5,56% deficiente.

Quanto à sensibilidade para problemas pessoais, 66,67% afirmaram ser satisfatória; 27,78% muito boa; 5,56% deficiente.

Quanto ao reconhecimento dos méritos dos subordinados, 44,44% afirmaram que são satisfatórias, 27,78% deficiente; 16,67% fraca; 11,11%excepcional.

Quanto à delegação de tarefas, 55,56% acham que são satisfatórias; 22,22% muito boa; 11,11% excepcional; 5,56% fraca; e 5,56% deficiente.

Quanto à capacidade inovar, 38,89% acreditam que são satisfatórias; 22,22% muito boa; 16,67% excepcional; 16,67 deficiente; e 5,56% fraca.

Quanto a planejamento do trabalho de equipes, 66,67% acham que são satisfatórias; 11,11% excepcional; 11,11% deficiente; 5,56% muito boa; e 5,56% fraca.

Quanto à orientação técnica dada aos subordinados, 55,56% acreditam que são satisfatórias; 16,67% muito boa; 11,11% excepcional; 11,11% fraca; e 5,56% deficiente.

Quanto a exercícios de liderança, 55,56% afirmaram que são satisfatórias; 27,78% muito boa; 5,56% excelentes; enquanto que apenas 11,11% afirmaram ser deficientes.

Quanto ao equilíbrio emocional diante de conflitos, 38,89% afirmaram que são satisfatórios, 22,22% muito bom; 11,11% excepcional; 11,11% fraco; enquanto que apenas 16,67% acham que são deficientes.

Quanto à imparcialidade no tratamento das pessoas, 38,89% dos entrevistados afirmaram que são satisfatórias; 22,22% muito boa; 16,67% fraca; 16,67% deficientes; e 5,56% excepcional.

De maneira geral, a avaliação com relação ao superior imediato foi satisfatória, isso pode ser devido ao contato que os líderes possuem com seus subordinados, dando oportunidade de feedback, comunicação. E esses aspectos podem gerar motivação.

- Qual é a frequência de seus encontros com o superior imediato? (questão 03)

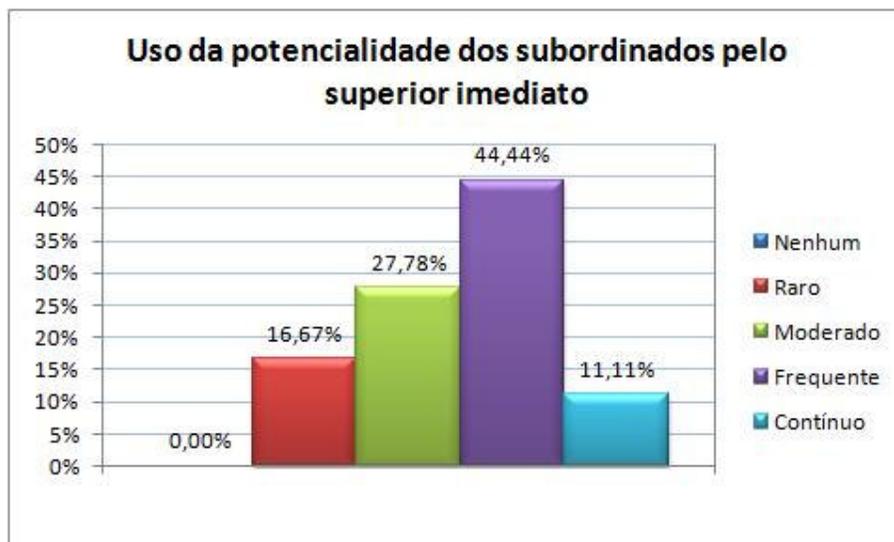


**Gráfico 33:** Frequência do contato com o superior imediato. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Quanto à frequência de contato com o superior imediato, tem-se que 83,33% afirmaram serem diários; 11,11% semanal; enquanto que apenas 5,56% quinzenal.

De acordo com os dados obtidos, é possível verificar que o contato é constante, e que é necessário um maior planejamento de equipes de trabalho, gerando maior controle, um bom relacionamento interpessoal e *feedback*.

- Em que medida considera que seu superior imediato utiliza efetivamente as potencialidades dos subordinados? (questão 04)



**Gráfico 34:** Uso da potencialidade dos subordinados pelo superior imediato. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Os dados obtidos mostram que 44,44% afirmaram que seu superior imediato utiliza as potencialidades de seus subordinados; 27,78% de forma moderada; 16,67% raramente; 11,11% de forma contínua.

Essa análise é vista de forma positiva, diante da análise de clima organizacional, já que os colaboradores podem utilizar da melhor forma possível sua capacidade em favor da empresa, gerando maior produtividade com eficácia e satisfação dos colaboradores.

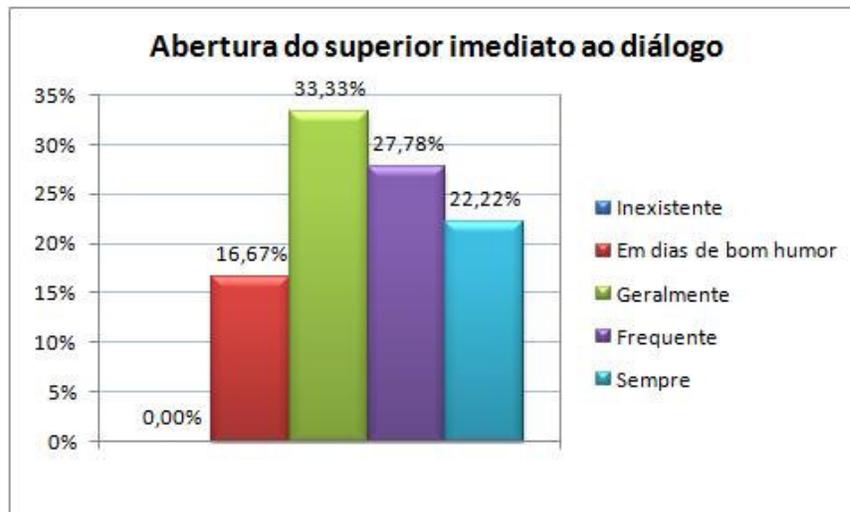
- Qual é a grandeza da importância que as relações entre o seu superior imediato e os subordinados dele, inclusive você, tem sobre o aumento e a manutenção de um expressivo clima organizacional no ambiente normal do trabalho? (questão 05)



**Gráfico 35:** Influência da relação superior/subordinado no clima organizacional da empresa. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Os dados obtidos mostram que 72,22% dos entrevistados acreditam que a influencia da relação superior/ subordinado tem no clima organizacional da empresa; 11,11% razoável; 5,56% vital; 5,56% pequena; e 5,56% nenhuma influencia.

- É fácil, simples e aberta a possibilidade de exposição de idéias, sugestões, opiniões, mesmo divergentes, perante o seu superior imediato? (questão 06)



**Gráfico 36:** Abertura do superior imediato ao diálogo. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Os dados obtidos mostram que 33,33% afirmaram que geralmente há uma abertura ao diálogo com o superior imediato; 27,78% frequentemente; 22,22% sempre; enquanto que 16,67% apenas em dias de bom humor do superior imediato.

Infere-se que os funcionários sentem-se livre para contribuir com opiniões, podendo ainda incentivar um pouco mais esta prática para que os indivíduos que o realizam raramente ou às vezes sintam-se dispostos a contribuir mais. O setor de RH dispõe de dois dias por semana para atendimento direto com o funcionário, objetivando tirar possíveis dúvidas, receber sugestões ou ouvir reclamações; É importante que sugestões, críticas e opiniões sejam entendidas de forma benéfica, pois podem contribuir para a melhoria de processos, práticas e rotinas. Além de contribuir para que os trabalhadores sintam-se importantes e integrados ao contexto organizacional, influenciando ainda de forma positiva na satisfação dos mesmos.

#### 4.2.5 Critério V – Retribuição e vantagens

Este critério procura constatar se o empregado percebe que sua empresa lhe oferece ou não possibilidade de ascensão profissional, além de verificar se o empregado sente-se seguro e com certa estabilidade dentro da organização, e se as vantagens são compatíveis. Os indicadores avaliados são: oportunidade de crescimento profissional e segurança; vantagens e benefícios; e possibilidade de carreira.

#### 4.2.5.1 Indicador: Oportunidade de crescimento e segurança

Este indicador procura verificar a satisfação do trabalhador quando este comparado a toda sua trajetória na empresa.

Se fosse feito um balanço de sua trajetória profissional em nossa Organização, desde o dia de sua admissão até hoje e considerando tudo, como a evolução da remuneração, carreira, treinamento e desenvolvimento, status, etc., como definiria essa caminhada? (questão 01)



**Gráfico 37:** Evolução da trajetória profissional na empresa. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

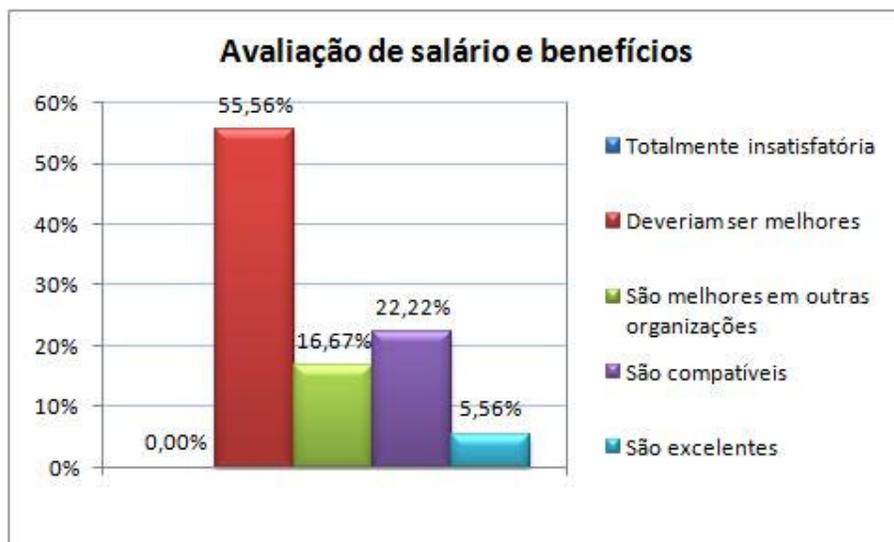
Quanto à trajetória profissional na empresa, constatou-se que 83,33% dos entrevistados acreditam que são satisfatórias, 5,56% acham altamente gratificantes; 5,56% medíocre; 5,56% desencorajadora.

De acordo com os dados da pesquisa, a situação ligada à evolução da trajetória profissional dos entrevistados ainda é boa, mesmo com 11,12% afirmaram ser insatisfatória.

#### 4.2.5.2 Indicador: Vantagens e benefícios

Este indicador procura verificar a satisfação do trabalhador quando este compara sua remuneração e benefícios com as tarefas que desenvolve.

- Considerando unicamente a sua experiência e a capacidade profissional, como identifica as vantagens que lhe são concedidas pela nossa Organização, em termos de salário e benefícios? (questão 02)

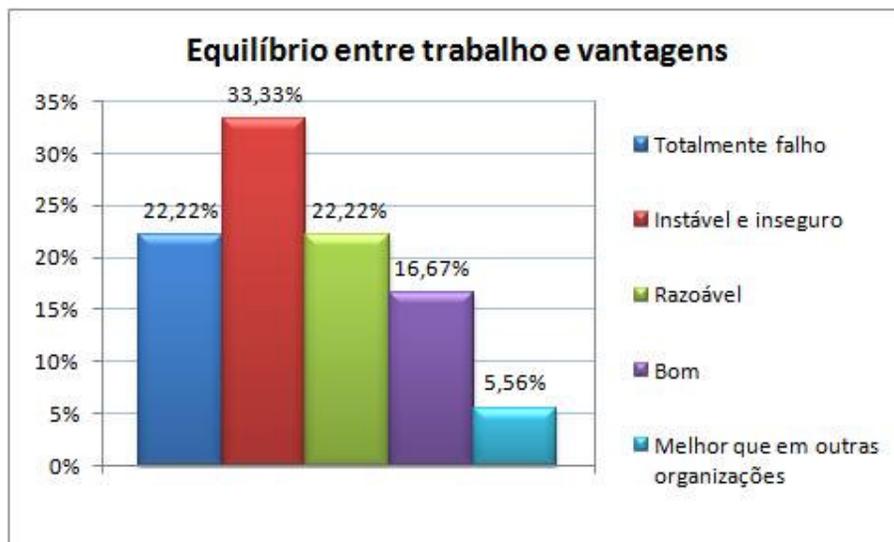


**Gráfico 38:** Avaliação de salários e benefícios. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Com relação às vantagens que são concedidas, 55,56% afirmaram que deveriam ser melhores; 22,22% são compatíveis; 16,67% acreditam que são melhores em outras empresas; e 5,56% são excelentes.

De acordo com os indivíduos pesquisados, o salário recebido, se comparado com as tarefas realizadas, esforços despendidos e responsabilidades assumidas para o bom desempenho das tarefas, deixa a desejar. Ou seja, os trabalhadores acreditam que não recebem uma remuneração adequada as suas tarefas. Não atentar para este aspecto pode influenciar de forma negativa a manutenção de um clima organizacional favorável, podendo ainda gerar insatisfação.

- Comparando os deveres do seu trabalho na Organização e as vantagens de salário e benefícios que tem recebido, considera que o equilíbrio entre ambos trabalho x vantagens, é: (questão 03).



**Gráfico 39:** Equilíbrio entre trabalho e vantagens. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Com relação ao equilíbrio entre o trabalho e as vantagens concedidas, 33,33% dos entrevistados afirmaram que são instáveis e inseguros; 22,22% totalmente falho; 22,22% razoável; 16,67% positiva; e 5,56% são melhores do que em outras organizações.

#### 4.2.5.3 Indicador: Possibilidade carreira

Este indicador tem por objetivo verificar se existe possibilidade de ascensão profissional dentro da empresa.

- No setor onde trabalho, as chances de promoção apresentam-se, como sendo: (questão 04).

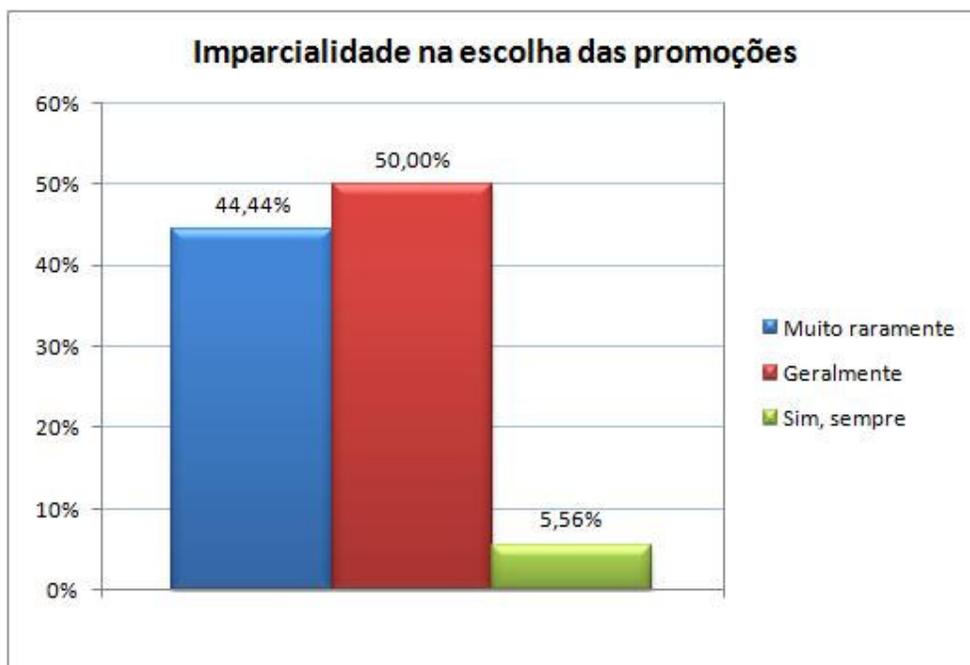


**Gráfico 40:** Chances de promoção. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Os dados da pesquisa sobre as chances de promoção mostram que, 55,56% dos entrevistados acreditam ser viável; 33,33% de remota possibilidade; 11,11% totalmente nulas.

Percebe-se que está visivelmente dividido em duas partes, com relação às chances de promoção, poderá ser devido à necessidade de alguns setores sofrerem expansão e outros não. E também pelo fato de não ocorrer seleção interna.

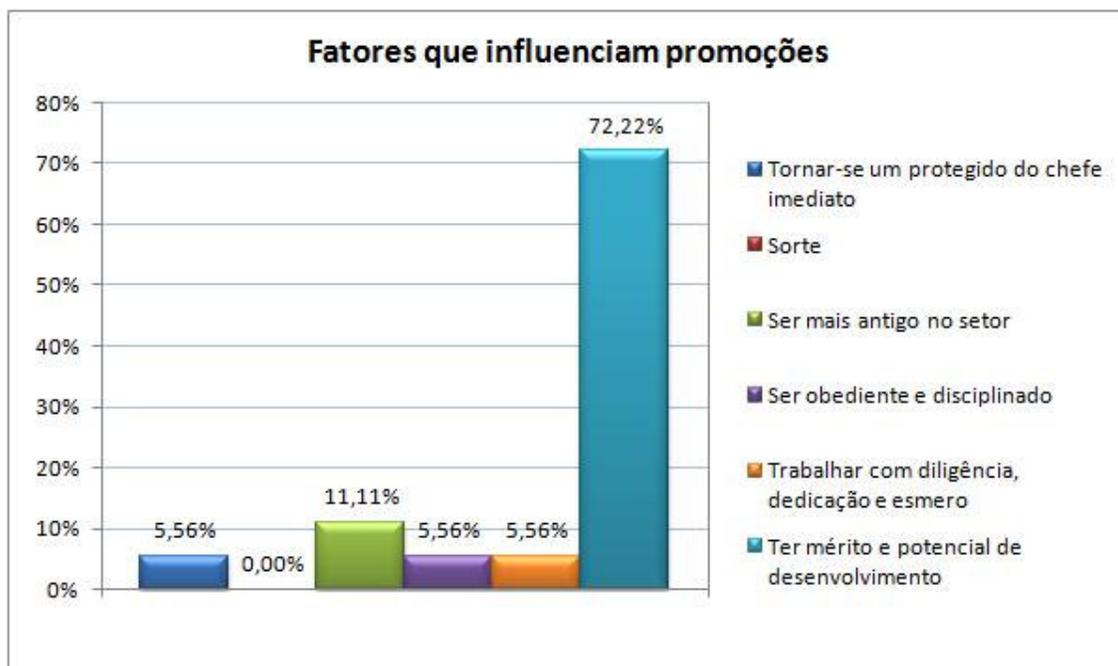
- Considera que na organização as promoções são conseguidas com imparcialidade? (questão 05)



**Gráfico 41:** Imparcialidade na escolha das promoções. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

A pesquisa sobre a imparcialidade na escolha das promoções mostra que 50% afirmaram que geralmente a promoção se dá de forma imparcial; já 44,44% muito raramente; e 5,56% acreditam que sim.

- Segundo sua visão, qual dos fatores abaixo tem maior influencia sobre as chances de uma promoção, nesta Organização? (questão 06)



**Gráfico 42:** Fatores que influenciam promoções. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Os dados da pesquisa sobre fatores que influenciam nas promoções mostram que 72,22% afirmaram que deve possuir mérito e potencial de desenvolvimento, 11,11% ser antigo no setor; 5,56% trabalhar com diligência, dedicação e esmero; 5,56% ser obediente e disciplinado; e 5,56% tornar-se um protegido do chefe imediato.

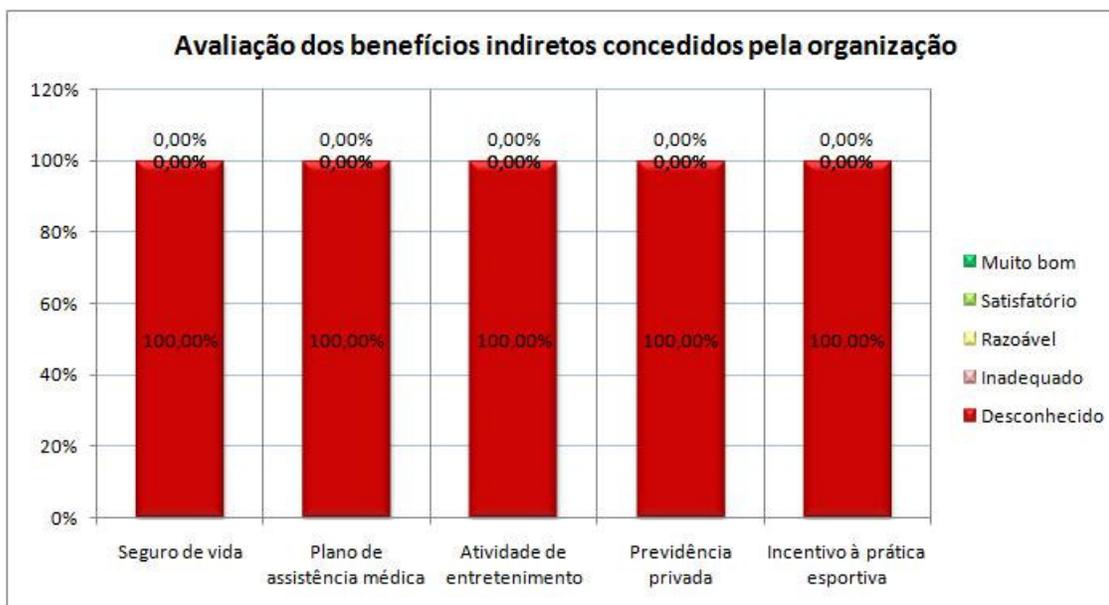
#### 4.2.6 Critério VI – Benefícios indiretos

Este critério procura verificar o nível de satisfação dos empregados em relação ao plano de benefícios indiretos da Organização, comparando com outras organizações, e quanto tem influenciado na bem estar e segurança do funcionário e sua família.

##### 4.2.6.1 Indicador: Benefícios extras salariais

Com este indicador procurou-se verificar a percepção do funcionário no que se refere aos benefícios extras salariais oferecidos pela empresa, tais como: seguro de vida, assistência médica, previdência privada, entre outros; comparada com o mercado onde a empresa está inserida, e seus reflexos na vida pessoal e familiar.

- Como avalia os benefícios indiretos concedidos pela instituição? (questão 01)



**Gráfico 43:** Avaliação dos benefícios indiretos concedidos pela instituição. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

De acordo com a pesquisa realizada com relação aos benefícios indiretos concedidos pela Organização, foi unânime em relação a todos os aspectos abordados: seguro de vida, plano de assistência médica, atividade de entretenimento, previdência privada e o incentivo à prática esportiva, foi constatado que 100% dos entrevistados desconhecem tais benefícios.

Neste caso, verifica-se que os empregados do setor administrativo não possuem um plano de benefícios extra, mas ao indagar á analista de RH, obteve-se que a empresa não oferece plano de saúde ou plano odontológico, entre outros; sendo essas metas a serem conseguidas pela área de RH junto à Direção. Entre os benefícios auferidos encontra-se vale-transporte e vale alimentação.

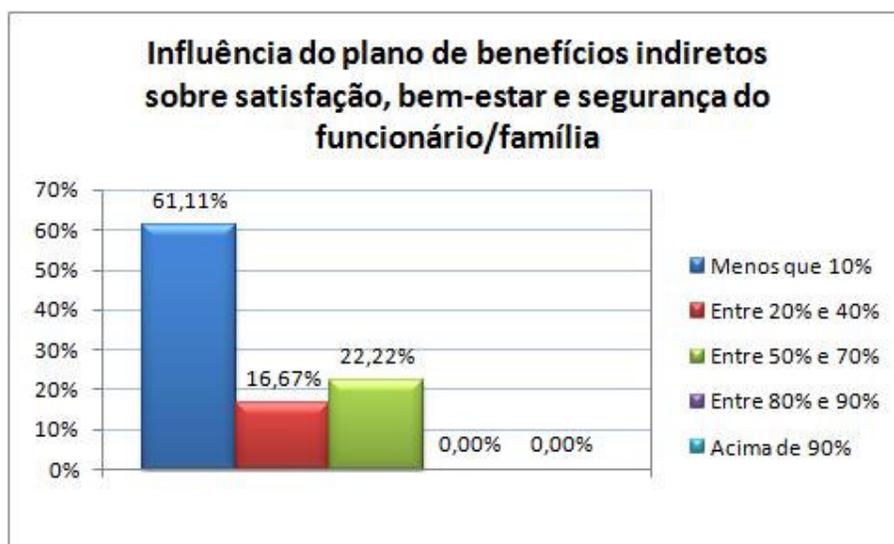
- E comparado com outras organizações do mesmo porte, ramo e região geográfica, o plano de benefícios indiretos da empresa é: (questão 02).



**Gráfico 44:** Plano de benefícios indiretos em relação a outras empresas. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Os dados da pesquisa mostram que, 77,78% dos entrevistados afirmaram que o plano de benefícios indiretos em relação a outras empresas é muito inferior; e 22,22% são comparáveis.

- Em que proporção, o plano de benefícios indiretos existentes na organização, influi sobre a satisfação do bem-estar e a segurança do funcionário e de sua família? (questão 03)



**Gráfico 45:** Influência do plano de benefícios indiretos sobre satisfação, bem estar e segurança do funcionário/família. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Os dados da pesquisa mostram que, 61,11% dos entrevistados afirmaram que o plano de benefícios indiretos atinge menos de 10% na sua satisfação, bem-estar e segurança da família; 22,22% entre 50% e 70%; e 16,67% entre 20% e 40%.

#### 4.2.7 Critério VII – A nossa Organização

Este critério objetiva analisar a opinião dos empregados quanto à satisfação em trabalhar na Organização estudada, de forma geral, avaliando vários aspectos.



**Gráfico 46:** Grau de satisfação em trabalhar na organização. **Fonte:** pesquisa de campo, 2008.

Com relação ao grau de satisfação em trabalhar na Organização, a pesquisa revelou que 61,11% dos entrevistados afirmaram que seu grau de satisfação é moderado, 33,33% é grande; e 5,56% se mostraram indiferente diante do fato.

A pesquisa demonstrou neste questionamento ponto positivo, já que apesar das dificuldades e insatisfações decorrentes de outros elementos, os entrevistados ainda possuem um grau de satisfação em trabalhar na Organização.

***CAPÍTULO 5***  
***Considerações Finais***

A administração de Gestão de Pessoas tem papel de fundamental importância nos negócios, constituindo-se no próprio elo entre o funcionário e a empresa, objetivando ainda a conciliação dos interesses antes entendidos como antagônicos dos indivíduos e das organizações. Não se pode afirmar seguramente que funcionários satisfeitos “são a chave para o sucesso, o êxito ou a viabilidade das empresas”, pois é indispensável que as demais áreas funcionais, como marketing, finanças, produção, sistemas de informação também estejam interligados. No entanto, colaboradores satisfeitos e comprometidos estão mais dispostos para colaborar e proporcionar a empresa o alcance dos seus objetivos de forma eficiente e eficaz.

O Clima Organizacional visa integrar o colaborador ao ambiente em que desenvolve o seu trabalho, proporcionando uma maior participação por parte dos funcionários, criando um ambiente de integração com colegas de trabalho e superiores. Ela se preocupa principalmente com dois aspectos importantes que é o bem-estar do trabalhador e com eficácia organizacional.

Como intuito minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e os objetivos da organização, pois através do levantamento das opiniões e aspirações individuais, com relação à organização, o gestor pode conhecer e entender melhor o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, podendo assim, propor medidas de modo que a organização possa alcançar seus objetivos atendendo às expectativas dos colaboradores, sendo esta, um poderoso instrumento de diagnóstico da satisfação e motivação dos colaboradores.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para o desenvolvimento de novas práticas de RH, particularmente relacionada ao Clima Organizacional.

Sabe-se, no entanto, que nem todos os problemas acerca de produtividade das empresas, e que nem todo tipo de insatisfação por parte dos colaboradores pode ser solucionado pelas ferramentas de Análise do Clima Organizacional. Todavia, sua aplicação conduz a melhores desempenhos ao mesmo tempo em que evita maiores desperdícios, trazendo como conseqüência a redução de custos operacionais.

Optou-se, nesta pesquisa, por usar o modelo de Leszek Celinski (1994), por apresentar questões elementares à realização do trabalho, dando ênfase às condições físicas, aspectos relacionados à segurança no trabalho, chance de crescimento e desenvolvimento, retribuições e vantagens, juntamente com benefícios indiretos, etc.

Com os dados obtidos com os colaboradores do setor estudado pode-se traçar um perfil, assim como constatar como se encontra o Clima Organizacional a partir da percepção

dos mesmos, tendo por base os critérios e indicadores propostos pelo modelo de Celinski (1994). Sendo, portanto a problemática que consistia em ver como se apresenta o Clima Organizacional dos colaboradores do setor estudado solucionada.

Ao colocar em prática os conhecimentos sobre o tema Clima Organizacional, empresas percebem a maximização dos benefícios para a organização, assim como também na vida de seus colaboradores. Tais benefícios são: redução do absenteísmo e rotatividade, aumento da produtividade, redução da fadiga, satisfação no trabalho, melhorias na saúde e segurança do trabalho.

Como intuito minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e os objetivos da organização, pois através do levantamento das opiniões e aspirações individuais, com relação à organização, o gestor pode conhecer e entender melhor o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, podendo assim, propor medidas de modo que a organização possa alcançar seus objetivos atendendo às expectativas dos colaboradores, sendo esta, um poderoso instrumento de diagnóstico da satisfação e motivação dos colaboradores.

No referente ao critério **Vida profissional**, constatou-se que a maioria dos funcionários encontra-se de forma geral satisfeitos. O indicador trabalho agradável, as características do trabalho, e relacionamento apresenta-se de forma positiva. Por outro lado, suas expectativas quanto ao indicador de ambiente físico seguro e saudável não são atendidas. Um considerável número de entrevistados diz que alguns elementos presentes no ambiente de trabalho prejudicam sua saúde e que elementos como ventilação, limpeza, ruídos merecem atenção por parte da empresa.

Quanto ao critério **Objetivos pessoais**, o indicador Planejamento pessoal mostra-se de forma positiva, ou seja, os colaboradores acreditam na valorização de seu potencial.

Quanto ao critério **Treinamento e aperfeiçoamento profissional** mostra que a empresa investe muito pouco em treinamentos. É importante mencionar que ao investir em treinamento ou ao estimular educação formal dos colaboradores, a empresa cria oportunidade para se autobeneficiar, já que estes aplicarão os próprios conhecimentos obtidos na organização em que atuam.

No referente ao critério **Supervisão e chefia** apresenta-se de forma positiva, com uma atuação do superior imediato satisfatória, em vários aspectos, tais como: comunicação, reconhecimento, delegação de tarefas, liderança entre outros. E quanto a influencia da relação

superior/ subordinado no clima organizacional mostra-se de forma bastante importante para os colaboradores entrevistados.

Quanto ao critério **Retribuição e vantagens**, o indicador Vantagens e benefícios mostra-se de forma negativa, ou seja, os colaboradores acreditam que não recebem uma remuneração adequada as suas tarefas e responsabilidade. É importante se atentar para este aspecto, pois poderá gerar um clima organizacional negativo. Já os indicadores de oportunidade de crescimento e promoções mostra-se o como algo a ser trabalhado pela empresa, pois foi constatado que os entrevistados não o visualizam claramente.

Com relação ao critério **Benefícios indiretos**, o indicador Benefícios extras salariais constatou-se que a maioria dos funcionários encontra-se insatisfeito, tendo assim suas expectativas não atendidas. Em comparação com outras empresas de mesmo porte, com relação ao mesmo aspecto, os colaboradores acreditam que são inferiores. Essa forma, atingindo diretamente o Clima organizacional da empresa.

Com relação ao critério **A Organização** apresenta-se de forma geral positiva, mostrando que apesar das dificuldades e insatisfações decorrentes de outros elementos, os entrevistados ainda possuem um grau de satisfação em trabalhar na empresa estudada.

Diante dos resultados obtidos na pesquisa realizada no setor administrativo da empresa estudada, verifica-se que existe um conjunto de intervenções que podem ser aplicadas junto à organização e seus colaboradores, que poderão reduzir as dificuldades existentes, e que, por sua vez, proporcionaram uma mudança no Clima Organizacional, sendo assim sugere-se:

- Reavaliar as condições de trabalho na empresa;
- Desenvolver um método de avaliação de desempenho que reconheça e valorize os acertos dos funcionários de forma clara;
- Elaborar projetos de premiação que incentivem os colaboradores mais eficientes e dinâmicos;
- Estudar a possibilidade de promover benefícios extra-salariais, como assistência médica, assistência odontológica e previdência privada;
- Promover e possibilitar treinamento referente às atividades desenvolvidas pelos profissionais, considerando o gasto com a capacitação como investimento;
- Estimular e incentivar de forma mais clara a educação formal dos colaboradores;

- Reestruturar o ambiente físico; investindo em salas com ventilação, temperatura e iluminação adequadas;
- Realizar pesquisas salariais junto às empresas da área e, divulgar os resultados obtidos resultados nos quadros de avisos e refeitórios para confrontar com as idéias dos funcionários da referida organização;
- Investir em capacitação interna e externa; oferecendo incentivos financeiros para custear cursos de pós-graduações, de aperfeiçoamento, participação em eventos e feiras relacionadas à área de atuação.

Os elementos levantados mostram pontos que precisam ser trabalhados para melhorar a situação de trabalho no setor estudado, e pontos que são visualizados de forma positiva pelos trabalhadores. Conforme a resposta dos colaboradores é importante à melhoria das compensações, dos benefícios, da autonomia, das chances de progresso profissional e de maior investimento em treinamento e aperfeiçoamento. Constatou-se, ainda, que mesmo insatisfeitos com alguns indicadores os funcionários dizem gostar do trabalho que realizam; afirmam que as relações interpessoais são muito boas, que possuem respeito e orgulho pela organização. Com tudo isto, conclui-se que mesmo a organização não atendendo satisfatoriamente a alguns indicadores, os colaboradores do setor estudado se sentem realizados no trabalho. Portanto, o clima organizacional da Indústria Móveis Aiam Comércio Ltda, segundo a percepção dos colaboradores do setor administrativo, de forma geral, é positivo.

## ***REFERÊNCIAS***

AKTOUF, Omar. **Simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. Tradução de Maria Helena Trylinski. In: TORRES, Ofélia de Lanna Sette (Org.). **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. 2, n. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1996.

BARCELOS, Súsi M. Albano; LIMA, Adriana Gaffrée Burns. **Um Estudo Sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores**. Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago, 2002.

CELINSKI, Leszek. **Guia para Diagnóstico em Administração de Recursos Humanos**. 2ª edição. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª edição, Rio de Janeiro, Elsevier Editora, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª edição, Rio de Janeiro, Elsevier Editora, 2005.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos**. Editora Makron, São Paulo, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. Atlas. 1991.

GOMES, Marco Antonio Vieira. Artigo: **Pesquisa de clima organizacional**. Disponível em <<http://www.rhportal.com.br/artigos>>. Acesso em 30 de janeiro de 2009.

GORINI, A. P. F. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 8, p. 3-58, set.1995.

KISSIL, Marco; **Gestão da Mudança Organizacional**. Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, vol 4, São Paulo, 1998.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 1ª edição, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1994.

RH Portal. Artigo: O Clima Organizacional. Disponível em <<http://www.rhportal.com.br>>. Acesso em 04 de dezembro de 2008.

SILVA, Narbal. **As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional**. ENEO, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5ª edição. São Paulo Editora Atlas, 2004.

***APÊNDICE***

## **Questionário sobre Clima Organizacional**

### **Prezado Entrevistado (a):**

Este questionário tem o objetivo de levantar dados e informações para uma pesquisa acadêmica. É dever do pesquisador, guardar o anonimato dos pesquisados, dada a natureza da pesquisa realizada.

### **1. Perfil do Entrevistado:**

#### 1- Sexo

- Masculino
- Feminino

#### 2- Faixa Etária

- Até 21 anos;
- Entre 22 e 28 anos;
- Entre 29 e 34 anos;
- Entre 35 e 40 anos;
- Entre 41 e 50 anos.

#### 3- Estado Civil

- Solteiro
- Divorciado
- Casado
- Viúvo

#### 4- Grau de Escolaridade

- Ensino Fundamental Completo;
- Ensino Médio Incompleto;
- Ensino Médio Completo;
- Ensino Superior Incompleto;
- Ensino Superior Completo.

5- Há quanto tempo trabalha na Empresa?

- ( ) Menos de 1 ano
- ( ) De 1 a 2 anos
- ( ) Mais de 2 anos

## 2. Questões indicativas de Clima Organizacional

### I – Vida profissional

1 – Em que medida lhe agrada o trabalho que faz?

- a) Não me agrada
- b) Agrada muito pouco
- c) Agrada medianamente
- d) Geralmente agrada
- e) É muito gratificante

2 – Recomendaria a um amigo o trabalho que você realiza aqui?

- a) Não
- b) Não sei
- c) Sim
- d) Sim, muitíssimo.

3 – Caracteriza o trabalho que faz, dando uma resposta em cada uma das alternativas marcando na coluna correspondente: DI: discordo inteiramente, DP: discordo em parte, NS: não sei responder, CP: concordo em parte, CI: concordo inteiramente.

- |  |                |
|--|----------------|
| a) O seu trabalho exige uma notável responsabilidade pessoal     | DI DP NS CP CI |
| b) Seu trabalho exige somente o uso de habilidades intelectuais. | DI DP NS CP CI |
| c) O seu trabalho é tecnicamente interessante.                   | DI DP NS CP CI |
| d) O seu trabalho é variado, não monótono.                       | DI DP NS CP CI |
| e) O seu trabalho é desafiador.                                  | DI DP NS CP CI |

4 – O seu trabalho o(a) deixa preocupado(a), mesmo quando longe de seu posto?

- a) Jamais
- b) Raramente
- c) Algumas vezes
- d) Frequentemente
- e) Permanentemente

5 – Como vê a sua carga de trabalho?

- a) Poderia se maior
- b) Adequada
- c) Excessiva
- d) Leve

6 – O seu trabalho interfere em sua vida familiar?

- a) Nunca
- b) Esporadicamente
- c) Ocasionalmente
- d) Continuamente
- e) Ininterruptamente

7 – Sob o ponto de esforço físico, como vê o seu trabalho?

- a) Muito exigente e fatigante
- b) Quase pesado
- c) Normal ou moderado
- d) Entre leve e moderado
- e) Leve

8 – Sob o ângulo do esforço mental, como é o seu trabalho?

- a) Exige um esforço mental intenso e permanente
- b) Intenso ocasionalmente
- c) Permanentemente moderado
- d) Entre leve e moderado
- e) Leve

9 – O seu trabalho é estressante?

- a) Não
- b) Raramente
- c) Algumas vezes
- d) Na maioria das vezes
- e) Quase sempre

10 – Julga que algumas de suas atribuições poderiam ser executadas por indivíduos menos experientes ou menos qualificados?

- a) Sim, muitas.
- b) Sim, algumas.
- c) Sim, muito poucas.
- d) Nenhuma das minhas atribuições

11 – Preferia assumir outras atribuições na empresa?

- a) Sim, inquestionavelmente.
- b) Sim, talvez.
- c) Provavelmente,
- d) Certamente não

12 – Como caracteriza as suas relações como os colegas de trabalho?

- a) Hostis
- b) Insatisfatórias
- c) Razoáveis
- d) Cordiais
- e) Satisfatórias

13 – O que o contraria no seu trabalho?

- a) Não dispor de autonomia proporcional as minhas responsabilidades
- b) Não ter claramente definidas as minhas responsabilidades
- c) Não saber quais são as minhas possibilidades de promoção
- e) Carecer de melhor qualificação
- f) Desconhecer o que se espera da minha atuação profissional

14 – Como é o seu ambiente físico de trabalho? Assinale uma resposta em cada linha abaixo, 5: confortável, 4: adequado, 3: ocasionalmente inadequado, 2: parcialmente inadequado, 1: totalmente inadequado.

- |                |   |   |   |   |   |
|----------------|---|---|---|---|---|
| a) Limpeza     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| b) Temperatura | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| c) Ruídos      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| d) Ventilação  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| e) Espaço      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| f) Iluminação  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

15 – Como você avalia o seu futuro profissional na empresa?

- a) Com pessimismo
- b) Com dúvidas
- c) Com esperança
- d) Com certo otimismo
- e) Com otimismo e segurança

## II – Objetivos pessoais

1 – Quais dos objetivos pessoais tem importância para você? (Assinale em cada linha abaixo 5: muito alta, 4: alta, 3: moderada, 2: pequena, 1: nenhuma).

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Fazer carreira                             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| b) Ganhar mais dinheiro                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| c) Ter maior autonomia no trabalho            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| d) Trabalhar com colegas amistosos            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| e) Utilizar ao máximo as capacidades pessoais | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| f) Enfrentar desafios                         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| g) Ser valorizado e reconhecido               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| h) Alcançar uma aposentadoria digna           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

## III – Treinamento e aperfeiçoamento profissional

1 – Durante os últimos doze meses, participou de quantas horas de qualificação profissional?

- a) Nenhuma
- b) 3 a 8 horas
- c) 9 a 15 horas
- d) 16 a 30 horas
- e) Mais de 30 horas

2 – Considerando o conteúdo dos cursos de qualificação, a duração deles foi:

- a) Excessiva
- b) Um pouco longa demais
- c) Adequada
- d) Insuficiente
- e) Não participei deles

3 – Com relação ao último do qual participou, considerou-o: (responda uma coluna por linha: 5: não participei de nenhum até hoje; 4: deplorável; 3: razoável; 2: satisfatório e 1: muito bom).

a) Qualidade de ensino	5	4	3	2	1
b) Relacionamento instrutor/aluno	5	4	3	2	1
c) Exercícios ilustrativos	5	4	3	2	1
d) Ambiente de aprendizagem	5	4	3	2	1
e) Qualidade do material instrucional	5	4	3	2	1

4 – Qual foi o seu grau pessoal da aprendizagem nesse último curso?

- a) Não participei de nenhum até hoje
- b) Insuficiente, quase nenhum.
- c) Pequeno
- d) Satisfatório
- e) Acima de minha experiência

5 – Como vê a indicação dos candidatos aos cursos de qualificação?

- a) Não conheço os critérios
- b) Como apadrinhamento praticado pelos chefes
- c) Como uma conseqüência da insistência dos candidatos auto-interessados
- d) Como uma escolha dos chefes em função de uma carência profissional dos seus subordinados
- e) Como resultado de um levantamento analítico das necessidades de qualificação em função dos objetivos organizacionais.

#### IV – Supervisão e chefia

1 – Como qualifica a atuação de seu superior imediato?

- a) Com profunda reserva
- b) Fraca
- c) Satisfatória
- d) Muito boa
- e) Excepcional

2 – Como qualifica a atuação de seu superior imediato nos aspectos abaixo (uma resposta por linha: 5: deficiente; 4: fraca; 3: satisfatória; 2: muito boa e 1: excepcional).

a) Comunicabilidade	5	4	3	2	1
b) Sensibilidade para problemas pessoais	5	4	3	2	1
c) Reconhecimento dos méritos dos subordinados	5	4	3	2	1
d) Delegação de tarefas	5	4	3	2	1
e) Capacidade de inovar	5	4	3	2	1
f) Planejamento do trabalho de equipes	5	4	3	2	1
g) Orientação técnica dada aos subordinados	5	4	3	2	1
h) Exercícios de liderança	5	4	3	2	1
i) Equilíbrio emocional diante de conflitos	5	4	3	2	1
j) Imparcialidade no tratamento das pessoas	5	4	3	2	1

3 – Qual é a frequência de seus encontros com o superior imediato?

- a) Muito rara
- b) Em média mensal
- c) Em média quinzenal
- d) Em média semanal
- e) Diária

4 – Em que medida considera que seu superior imediato utiliza efetivamente as potencialidades dos subordinados?

- a) Nenhuma
- b) Raramente
- c) Moderadamente
- d) Frequentemente
- e) Continuamente

5 – Qual é a grandeza da importância que as relações entre o seu superior imediato e os subordinados dele, inclusive você, tem sobre o aumento e a manutenção de um expressivo clima organizacional no ambiente normal do trabalho?

- a) Vital
- b) Importante
- c) Razoável
- d) Pequeno
- e) Nenhum

6 – É fácil, simples e aberta à possibilidade de exposição de idéias, sugestões, opiniões, mesmo divergentes, perante o seu superior imediato?

- a) Jamais
- b) Só num dia de bom humor dele
- c) Geralmente
- d) Frequentemente
- e) Sempre

#### V - Retribuição e Vantagens

1 – Se fosse feito um balanço de sua trajetória profissional em nossa Organização, desde o dia de sua admissão até hoje e considerando tudo, como a evolução da remuneração, carreira, treinamento e desenvolvimento, status, etc., como definiria essa caminhada?

- a) Totalmente frustrante
- b) Desencorajadora
- c) Medíocre
- d) Satisfatória
- e) Altamente gratificante

2 – Considerando unicamente a sua experiência e a capacidade profissional, como identifica as vantagens que lhe são concedidas pela nossa Organização, em termos de salário e benefícios?

- a) Totalmente insatisfatórias
- b) Deveriam ser melhores
- c) São melhores em outras Organizações
- d) São compatíveis
- e) São excelentes

3 – Comparando os deveres do seu trabalho na Organização e as vantagens de salário e benefícios que tem recebido considera que o equilíbrio entre ambos trabalho x vantagens, é:

- a) Totalmente falho
- b) Instável e inseguro
- c) Razoável
- d) Bom
- e) Melhor que em outras Organizações

4 – No setor onde trabalho, as chances de promoção apresentam-se, como sendo:

- a) Totalmente nulas
- b) De remota possibilidade
- c) Viáveis
- d) Promissoras
- e) Muito promissoras

5 – Considera que na organização as promoções são conseguidas com imparcialidade?

- a) Muito raramente
- b) Geralmente
- c) Sim, sempre.

6 – Segundo sua visão, qual dos fatores abaixo tem maior influencia sobre as chances de uma promoção, nesta Organização?

- a) Tornar-se um “protegido” do chefe imediato
- b) Sorte
- c) Ser o mais antigo no setor
- d) Ser obediente e disciplinado
- e) Trabalhar com diligencia, dedicação e esmero.
- f) Ter mérito e potencial de desenvolvimento

#### VI – Benefícios Indiretos

1 – Como avalia os benefícios indiretos concedidos pela instituição?(assinale abaixo: 5: desconheço; 4: inadequado; 3: razoável; 2: satisfatório; 1: muito bom).

- |                                  |   |   |   |   |   |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Seguro de vida                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| b) Plano de assistência médica   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| c) Atividade de entretenimento   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| d) Previdência privada           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| e) Incentivo a prática esportiva | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

2 – Se comparado com outras organizações do mesmo porte, ramo e região geográfica, o plano de benefícios indiretos da empresa é:

- a) Muito inferior às demais organizações
- b) Comparável às demais
- c) Superior
- d) Muito superior às demais organizações

3 – Em que proporção, o plano de benefícios indiretos existente na organização, influi sobre a satisfação do bem-estar e a segurança do funcionário e de sua família?

- a) Menos que 10%
- b) Entre 20 e 40%
- c) Entre 50 e 70%
- d) Entre 80 e 90%
- f) Acima de 90%

## VII – A nossa Organização

1 – Como estima ser o grau de satisfação em trabalhar nesta Organização?

- a) Indiferente
- b) Tênuê
- c) Moderada
- d) Grande
- e) Intensa