



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA  
E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS – IFMG  
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES  
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**MAYARA LOUZADA ELER**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA APLICAÇÃO EM UMA  
METALÚRGICA DE GOVERNADOR VALADARES - MG**

**Governador Valadares – MG**

**2016**

**MAYARA LOUZADA ELER**

**mayaraeler.eng@gmail.com**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA APLICAÇÃO EM UMA  
METALÚRGICA DE GOVERNADOR VALADARES - MG**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais como parte dos requisitos para a obtenção do Grau de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Débora Rosa Nascimento

**Governador Valadares - MG**

**Novembro 2016**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS  
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES  
COLEGIADO DE CURSO DE BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Av. Minas Gerais, nº 5.189, Ouro Verde, Governador Valadares, CEP: 35057-760, Estado de Minas Gerais




## ANEXO V – ATA DE DEFESA

Aos cinco dias do mês de dezembro de 2016, às 19:00, na sala AUDITÓRIO deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso elaborado pela aluna MAYARA LOUZADA ELER, intitulado PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA APLICAÇÃO EM UMA METALÚRGICA DE GOVERNADOR VALADARES - MG, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores DÉBORA ROSA NASCIMENTO, TATIANA AMARAL NUNES E NEUBER SAMY FERREIRA DE SOUZA.

A comissão examinadora deliberou pela APROVAÇÃO da aluna, com a nota 93. Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pela aluna.

  
Orientadora: Débora Rosa Nascimento

  
Tatiana Amaral Nunes – IFMG-GV

  
Neuber Samy Ferreira de Souza – IFMG-GV

  
Aluna: Mayara Louzada Eler

## TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “Pesquisa de Clima Organizacional e sua Aplicação em uma Metalúrgica de Governador Valadares – MG” é de minha responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

Governador Valadares, 5 de Dezembro de 2016

  
Aluna: Mayara Louzada Eler

À Jesus, mestre de todos os mestre e à meus pais,  
minha base, dedico o presente trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, autor da vida, a quem sirvo e dedico todo meu trabalho.

A toda minha família, por me motivar e sempre acreditar no meu potencial.

A meu namorado, que me apóia com tanta paciência.

Aos meus amigos que são como válvula de escape na minha vida, em especial minhas amigas Alice Guimarães e Daniela Franco por ter me incentivado e ajudado tanto na realização deste trabalho.

Aos meus professores do curso de graduação e de intercâmbio, em especial a Professora Débora Rosa Nascimento, Sandro da Costa Silva, Mariana Sarro Pereira de Oliveira e Melissa Gail Haugrud por me ajudarem e dividirem seus conhecimentos e experiências.

E aos meus supervisores de estágio que me apoiaram na realização da pesquisa deste trabalho.

## RESUMO

ELER, Mayara Louzada. Pesquisa de Clima Organizacional e sua Aplicação em uma Metalúrgica de Governador Valadares - MG, 2016. (Graduação em Engenharia de Produção). Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Governador Valadares.

Diante da globalização e o mercado cada vez mais competitivo, o clima organizacional passou a ser um diferencial no desenvolvimento profissional e empresarial. Com base nisso, este trabalho apresentará o resultado de uma pesquisa de clima organizacional, aplicada por meio de um formulário de satisfação, em uma metalúrgica de Governador Valadares – MG. Visando melhores resultados na conclusão do trabalho, foram realizadas revisões bibliográficas, observações *in loco*, planejamento e reuniões com a equipe, para em seguida, iniciar a coleta de dados do estudo de caso. A aplicação da ferramenta foi dividida entre as áreas de produção e administração, obtendo um resultado mediano da satisfação geral dos funcionários de 50,91, em uma escala de 0 a 100. Com o intuito de motivar os funcionários e assim conduzi-los à maior produtividade, a empresa realizou dentro de suas condições, melhorias nas áreas com maior deficiência, conforme resultados dos dados coletados.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Satisfação. Produtividade.

## **ABSTRACT**

*In the face of globalization and the increasingly competitive market, the organizational climate has become a differential in professional and business development. Based on this, this paper will present the results of an organizational climate survey, applied through a satisfaction form, at a metallurgical company in Governador Valadares - MG. Aiming for better results in the conclusion of the work, bibliographical reviews, on-site observations, planning and meetings with the team were carried out, and then the data collection of the case study was started. The application of the tool was divided between the production and administration areas, obtaining a median result of general employee satisfaction of 50.91, on a scale of 0 to 100. In order to motivate employees and thus lead them to greater productivity, the company performed, under its conditions, improvements in the areas with the greatest deficiency, according to the results of the collected data.*

**Keywords:** *Organizational climate. Satisfaction. Productivity.*



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tópicos para divisão do trabalho e seus subtópicos.....	23
Figura 2 - Fatores determinantes do clima organizacional.....	37
Figura 3 - Ciclo melhorias na gestão do clima.....	42
Figura 4 - PIB Industrial, por segmento do setor metalúrgico.....	46
Figura 5 - Síntese do setor metalúrgico .....	46
Figura 6 - Classificação da QVT (Qualidade de Vida no Trabalho).....	52
Figura 7 - Organograma de hierarquia do setor administrativo .....	54
Figura 8 – Organograma de hierarquia do setor produtivo.....	55
Figura 9 - Grau de formação – área administrativa e área da produção .....	57
Figura 10 - Grau de ansiedade dos funcionários no local de trabalho da administração.....	61
Figura 11 - Grau de satisfação quanto ao trabalho do funcionário nas áreas da administração e produção .....	66
Figura 12 - Grau de satisfação do funcionário quanto ao seu salário nas áreas administrativa e produção .....	67
Figura 13- As quatro questões de mais insatisfação ou insegurança dos funcionários da área da produção. ....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Grau de satisfação geral da metalúrgica.....	58
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os parceiros ou membros da organização.....	29
Quadro 2 - Fatores motivacionais e fatores higiênicos.....	30
Quadro 3 - Categorias de respostas e valores atribuídos .....	52

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Média do grau satisfação das perguntas – área administrativa .....	59
Gráfico 2: Média do grau de satisfação das perguntas – área da produção .....	60

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A: Formulário de pesquisa de clima organizacional aplicado.....	79
APÊNDICE B: Respostas do cabeçalho do formulário.....	82

## ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES

CNAE: Classificação Nacional de Atividades Econômicas .....	44
DDS: Diálogo Diário de Segurança .....	70
DORT: Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho .....	47
EPI: Equipamento de Proteção Individual .....	47
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística .....	44
LER: Lesões por Esforço Repetitivo.....	47
MG: Minas Gerais .....	18
OS: Ordem de Serviço .....	65
PIB: Produto Interno Bruto .....	46
QVT: Qualidade de Vida no Trabalho .....	52
RH: Recursos Humanos.....	35

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	17
1.1. Formulação do problema.....	18
1.2. Justificativa .....	20
1.3. Objetivos .....	21
1.3.1. Objetivo geral .....	21
1.3.2. Objetivos específicos.....	21
1.4. Estrutura do trabalho .....	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	24
2.1. Eras das organizações com enfoque na relação funcionário x empresa .....	24
2.1.1. Industrialização clássica .....	24
2.1.2. Industrialização neoclássica.....	25
2.1.3. Era da informação .....	26
2.2. Características de uma organização .....	28
2.3. Motivação e satisfação .....	29
2.3.1. Melhor desempenho dos funcionários relacionado à motivação e satisfação .	32
2.4. Clima organizacional .....	34
2.4.1. Conceitos de clima organizacional .....	34
2.4.2. Determinantes do clima organizacional.....	36
2.4.3. Diferença entre clima organizacional e cultura organizacional .....	38
2.5. Pesquisa de clima organizacional .....	39
2.5.1. Precauções ao realizar a pesquisa de clima organizacional .....	41
2.5.2. A importância do <i>feedback</i> .....	43
2.6. Setor metalúrgico .....	44
2.6.1. Metalurgia atualmente no Brasil .....	45

2.6.2. Riscos aos operários no setor metalúrgico.....	47
3. METODOLOGIA.....	47
3.1. Classificação da pesquisa .....	48
3.2. Participantes e ambiente de realização.....	49
3.3. Metodologia de coleta de dados.....	49
3.4. Implantação da pesquisa de clima organizacional .....	50
3.4.1. Descrição do formulário da pesquisa .....	50
3.4.2. Aplicação do formulário .....	52
3.4.3. Análise de Dados .....	52
4. ESTUDO DE CASO .....	53
4.1. Característica da empresa .....	53
4.1.1. Situação anterior à pesquisa de clima organizacional na empresa.....	55
4.2. Implantação da pesquisa.....	56
4.3. Resultados, análises e sugestões .....	56
4.3.1. Dados do perfil dos funcionários .....	56
4.3.2. Dados gerais .....	57
4.3.3. Pontos positivos e negativos nas áreas administrativa e da produção .....	59
4.3.4. Resultados quanto ao grau de ansiedade dos funcionários.....	60
4.3.5. Resumo das respostas da questão aberta para fazer comentários e sugestões .....	62
4.3.5.1. Área Administrativa .....	62
4.3.6. Resultados coincidentes.....	65
4.3.7. Melhorias implementadas com intuito de otimizar o clima organizacional e sugestões .....	67
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	70
REFERÊNCIAS.....	73
APÊNDICES.....	78



## 1. INTRODUÇÃO

Pessoas necessitam das organizações em todas as circunstâncias, o que significa que estão ligadas às organizações ao nascer, crescer, aprender, trabalhar, alimentar, divertir e morrer. É impossível para o homem moderno viver fora das organizações (MOISEICHYK, 2000).

Conforme Chiavenato (1999), as pessoas passam a maior parte de suas vidas, trabalhando em organizações. O trabalho absorve de maneira considerável o tempo de vida das pessoas, que se esforçam para obtê-lo, em busca de subsistência e sucesso pessoal. Na prática, o significado de crescer na vida e ser bem-sucedido é crescer dentro das organizações.

As empresas têm exigido cada vez mais de seus colaboradores quanto a maior produtividade em menor tempo. Esperam deles a habilidade de concluir várias funções e tarefas, diante de grande volume de trabalho, alta velocidade das mudanças dos produtos, serviços e procedimentos, gerando um ambiente estressante e desmotivacional para os indivíduos.

Não o bastante, a situação para o funcionário na área industrial de produção é mais agravante. Martins e Laugeni (2005) *apud* Baggio, Lima e Kovaleski (2006, p. 1) diz:

O desempenho do trabalho na área industrial, é por sua natureza menos motivacional, em virtude das condições físicas que o ambiente apresenta tais como: poeira, ruídos, luminosidade, entre outros e da monotonia das tarefas, geralmente simples e repetitivas, o que implica o baixo status da função.

“Colaboradores desmotivados utilizam reduzida porcentagem da sua capacidade produtiva, realizam suas funções sem a atenção devida resultando em desperdícios geradores de maiores custos” (WARMLING, 2010, p. 13). Por isso, otimizar o clima organizacional - um somatório das influências negativas e positivas do trabalho induzidas ao trabalhador - passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações.

As empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus empregados, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima, tais como: o salário, o trabalho que realizam, o relacionamento entre os diferentes setores da empresa, a supervisão, a comunicação, a estabilidade no emprego, as possibilidades de progresso profissional, a disciplina, os

benefícios, o processo decisório, as condições de segurança do trabalho, entre outras (LUZ, 2003b, p. 13).

O principal objetivo da pesquisa de clima organizacional é detectar os pontos de força e fraqueza da empresa, para assim, focalizar na otimização das variáveis identificadas como falhas.

O presente trabalho tem como foco trazer uma completa fundamentação teórica sobre o tema, baseada nos mais diversos autores, para posteriormente, promover a aplicação da pesquisa de clima em uma metalúrgica da cidade de Governador Valadares – MG, buscando detectar as falhas no processo que estavam gerando um clima organizacional ruim e trazer melhorias aos processos.

Segundo Cunha (2014), o desafio é conseguir o máximo desempenho dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, convergir os objetivos de cada um deles ao foco da empresa. É necessário então, que o funcionário sinta-se valorizado, satisfeito e seguro, com a intenção de que se dedique livremente ao trabalho.

### **1.1. Formulação do problema**

Sabe-se que lidar com pessoas é uma questão complexa dentro das organizações. O comportamento das pessoas depende de vários fatores, como: características de personalidade, pluralidades de saberes, capacidade, emoções, crenças, valores, ambiente em que vivem, grupo social em que vivem e muitos outros.

Apesar dessa complexidade em gerenciar pessoas, as organizações são compostas do capital humano, que é o mais valioso dos recursos, e por isso precisam entendê-lo, valorizá-lo e satisfazê-lo.

A organização depende de pessoas, recurso indispensável e inestimável. Assim, a interdependência de necessidades da organização e do indivíduo é imensa, pois tanto a vida como os objetivos de ambos estão inseparavelmente ligados e entrelaçados (Chiavenato, 2009, p. 81).

Mesmo sendo essencial a presença das pessoas nas empresas, algumas ainda mantêm condutas inadequadas e antiquadas, numa era em que os recursos intelectuais estão sendo indispensáveis e valorizados. Empregos sem oportunidade de crescimento para o funcionário, líderes autocráticos que não consideram convicções e pensamentos de seus colaboradores, condições precárias de trabalho que comprometem a saúde e segurança do trabalhador, dentro de outros aspectos,

têm prejudicado não só as empresas e seu *staff* (pessoal), mas a sociedade em geral.

A satisfação do funcionário no seu local de trabalho ainda não é uma questão analisada em muitas empresas no país. “Em relação à literatura sobre a motivação humana para o trabalho e comprometimento organizacional, foi constatado que se trata de temas recentes, cujas pesquisas foram iniciadas na década de 1970, no exterior, e na década de 1990, no Brasil” (Carvalho, 2013, p. 25). Por mais que seja importante a avaliação do funcionário quanto ao ambiente da empresa, as pesquisas de clima organizacional são recentes no país e realizadas com pouca frequência. É importante que as empresas comecem a prática da pesquisa de clima organizacional, para que tragam melhorias para a empresa e funcionários, como também, para cultura nas empresas brasileiras.

A empresa estudada no presente trabalho é uma Metalúrgica situada na cidade de Governador Valadares – Minas Gerais, que atua no mercado há 23 anos. No período de estudo, a empresa possuía 27 funcionários, incluindo uma única funcionária na área de Recursos Humanos.

Através de conversas informais com funcionários da empresa, foram observadas as insatisfações nas áreas de comunicação, segurança, ergonomia, salário, e principalmente o relacionamento da liderança para com os funcionários. Percebeu-se ainda que, os colaboradores também reclamavam da falta de *empowerment* e de interesse da empresa para com as sugestões e opiniões dos mesmos sobre o local de trabalho.

Na metalúrgica, o grau de satisfação dos funcionários havia sido coletado apenas uma vez em 22 anos, entretanto, os dados não haviam sido analisados e estudados, o que é considerado um problema para a organização, pois, a opinião e satisfação dos funcionários, são os pontos de partida para melhorar o desempenho e aperfeiçoar os processos.

Para Gomes (2015), identificar e solucionar o problema do funcionário insatisfeito é fundamental. Tal ação é eficaz para manter a união do grupo de acordo com os objetivos propostos pela organização, pois, “a insatisfação além de baixar a produtividade do funcionário, aumenta as quebras operacionais, os pedidos de licença médica, etc., é contagiosa”.

Devido ao problema da insatisfação dos funcionários da metalúrgica constado de maneira informal através de reclamações dos funcionários, a hipótese era que o clima organizacional da empresa era ruim ou prejudicado (mediano). Viu-se a necessidade da realização de uma pesquisa de clima organizacional, para identificar a verdadeira classificação do clima da metalúrgica.

## **1.2. Justificativa**

Em uma época em que as organizações enfrentam uma crescente competitividade de mercado, o diferencial de pequenas e grandes empresas está em proporcionar ao funcionário maior oportunidade de envolvimento e desempenho.

Vroom (1997) salienta que as empresas têm se tornado progressivamente mais competitivas e produtivas, sendo que funcionários motivados, dinâmicos, cooperativos e confiantes representam o instrumento mais eficaz de todos nessa competição.

Os colaboradores são aqueles que estão frente a frente com o trabalho todos os dias e conhecem os defeitos nos processos das empresas. Sendo assim, as instituições precisam tratar seus funcionários de forma inteligente, tendo o indivíduo como um ser integrado e parte essencial em seus processos.

A melhor maneira de manter um funcionário motivado, envolvido e empenhado é proporcionar maior qualidade de vida e melhores condições de trabalho. A realização de uma pesquisa de clima organizacional é uma das ferramentas mais eficientes, para a verificação dos índices de satisfação em relação ao funcionamento da organização.

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa (Bergamini e Coda, 1997, p. 99).

Tal ferramenta oferece à organização um método de verificar se alguns problemas estão ocorrendo ou não, podendo assim, adotar providências cabíveis, a fim de aperfeiçoar procedimentos e alcançar melhores resultados.

Este trabalho traz benefícios para a empresa estudada, porque fornece informações relevantes sobre seus trabalhadores, processos e necessidades

organizacionais. Por meio dessa pesquisa, a metalúrgica terá maior capacidade para adequação das políticas de recursos humanos, podendo otimizar suas condições de trabalho.

O objetivo é transformar as opiniões e o grau de satisfação dos funcionários em dados formais e registrados, que podem ser utilizados como base de análise para a melhoria dos processos dentro da organização.

Além dos benefícios à empresa estudada, o presente trabalho pode contribuir para outras empresas do setor metalúrgico, sendo objeto de auxílio na construção da valorização dos funcionários como capital intelectual, ao mesmo tempo em que servirá de apoio a comunidade acadêmica, no incentivo a novos estudos.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo geral**

Apresentar a pesquisa de clima organizacional como uma ferramenta de medição da satisfação dos funcionários e identificação das necessidades em uma empresa do setor metalúrgico de Governador Valadares.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Realizar pesquisa bibliográfica sobre o tema proposto;
- Planejar e fazer um formulário para pesquisa de clima organizacional de acordo com as necessidades da empresa estudada;
- Aplicar o formulário a fim de exemplificar um método de avaliação do nível de satisfação dos colaboradores de uma empresa da cidade de Governador Valadares (MG), quanto ao clima organizacional da mesma;
- Analisar os resultados obtidos da pesquisa;
- Propor melhorias nos processos da empresa em estudo;
- Relacionar as melhorias realizadas pela organização à pesquisa de clima organizacional.

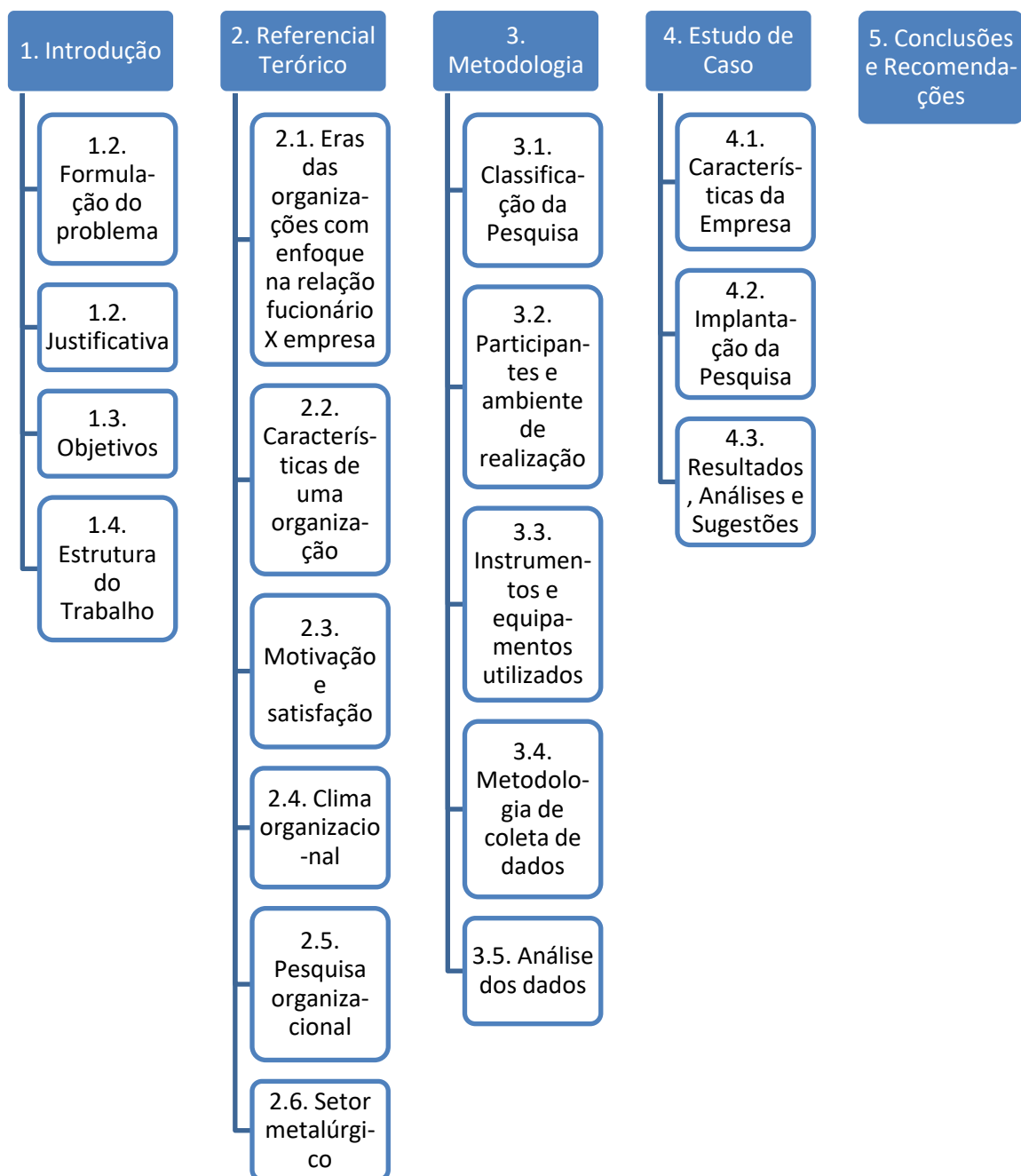
#### **1.4. Estrutura do trabalho**

Para a realização do presente trabalho, foram definidos neste primeiro capítulo, direcionadores da pesquisa realizada, os quais são: formulação do problema, justificativa da realização da pesquisa, e objetivos a serem atingidos.

O segundo capítulo aborda todo o referencial teórico, trazendo conceitos fundamentais para maior entendimento da pesquisa de clima organizacional. Como mostra na figura 1, o referencial teórico abrange um pouco sobre a história da relação entre funcionários e empresas, as características das organizações, conceitos de motivação e satisfação, explicação de clima organizacional, pesquisa organizacional e características atuais do setor metalúrgico.

O terceiro capítulo descreve a metodologia do trabalho, além de uma justificativa sobre como as atividades expostas na figura 1 foram realizadas. No quarto capítulo, apresenta-se a aplicação da pesquisa de clima organizacional em uma empresa do ramo metalúrgico, definida como estudo de caso. Este tópico foi dividido em classificação da empresa, explicação sobre a implantação da pesquisa, resultados obtidos, análises realizadas e sugestões para a empresa e aprimoramento da pesquisa.

Figura 1 - Tópicos para divisão do trabalho e seus subtópicos



Fonte: Autoria Própria (2016)

No último capítulo, o trabalho é concluído, sendo feitas as recomendações e considerações relevantes a empresa e ao meio acadêmico e profissional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Eras das organizações com enfoque na relação funcionário x empresa**

No decorrer do século XX, as organizações sofreram mudanças que influenciaram a vida das pessoas. A tecnologia evoluiu e trouxe alterações nos produtos e serviços, no comportamento do funcionário, nos processos internos, na administração, dentre outros.

Essas mudanças podem ser divididas em três eras distintas: era da industrialização clássica, era da industrialização neoclássica e era da informação.

#### **2.1.1. Industrialização clássica**

A era da Industrialização Clássica, sucedeu no período entre 1900 e 1950, logo após a Revolução Industrial, quando ocorreu o crescimento do fenômeno da Industrialização mundial. Nesta época, a estrutura organizacional foi caracterizada por um formato piramidal e centralizador, com departamentalização funcional, modelo burocrático, centralização das decisões no topo, estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento dos participantes (CHIAVENATO, 2006).

Havia grande quantidade de mão-de-obra sendo ofertada e as empresas buscavam intensamente a produtividade. A estrutura das organizações era verticalizada por um único supervisor responsável, que exercia funções como: planejamento de processos, treinamento de pessoal e outros. Existia também o chamado capataz, responsável pela contratação e demissão de funcionários em uma fábrica.

A Administração Científica veio a todo vapor com a abordagem clássica, onde se agrupam ícones como Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Henry Ford, dentre outros. Acreditava-se no *Homo economicus*, em que os funcionários eram motivados apenas por dinheiro; ainda assim eram remunerados com pouco, pois existia muita mão-de-obra disponível. As pessoas eram consideradas como recursos de produção, tendo a mesma importância das máquinas, equipamentos e



capital. E as empresas viam o homem como um apêndice da máquina, sem nenhuma precaução às condições de trabalho.

De acordo com Wyse (2015, p. 30):

A maior preocupação dos gestores era com a produção da organização, com a posição que cada trabalhador ocupava, com sua função dentro do organograma, havendo uma ênfase nos processos mecânicos, e não havia uma visão ou preocupação com o homem em si, pois, como foi declarado, existiam os pressupostos de um homem econômico, ou seja, que o ser humano é motivado exclusivamente pelas recompensas financeiras e materiais, só pensa em dinheiro.

Apesar de todas as desvantagens para os empregados daquela época, foi o começo de tudo; a preocupação com a eficiência e produtividade, padronização e simplificação era dominante, e foram importantes para o avanço dos estudos da administração. O mundo estava mudando vagarosamente e essa foi a maneira que gestores encontraram para se adaptarem a ele.

### **2.1.2. Industrialização neoclássica**

A Era da Industrialização Neoclássica iniciou-se com o final da Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar intensamente, entre os anos de 1950 e 1990. Novos estudos e novos pesquisadores se destacaram, tais como Mary Parker, Elton Mayo, Roethlisberger e Dickson e Chester Banard; os quais buscavam estratégias de gestão de pessoas que acompanhassem os avanços do mundo industrial.

A cultura organizacional deixou de privilegiar as tradições passadas e passou a concentra-se no presente, enquanto o conservantismo cedeu lugar à inovação. A velha concepção de Relações Industriais foi substituída por uma nova visão de Administração de Recursos Humanos. As pessoas como recursos vivos e não como fatores enormes de produção. A tecnologia passou por incrível e intenso desenvolvimento e começou a influenciar poderosamente a vida nas organizações e a pessoas que participavam. (CHIAVENATO, 2009, p. 11)

Elton Mayo (1890-1949), psicólogo americano, desenvolveu experiências pioneiras na área de comportamento humano no local de trabalho e teve importantes considerações com suas pesquisas. De acordo com Maximiano (2007), as principais conclusões de Mayo foram:

- Um tratamento de qualidade da gerência para os funcionários que influenciavam positivamente no desempenho.

- O resultado do indivíduo é determinado pelo sistema de grupos informais, sendo mais leal ao grupo do que a administração. O resultado é positivo à empresa quando o grupo buscar ser leal à administração ao invés de atender seus próprios interesses.

- Os supervisores deveriam fazer o papel de intermediários entre os grupos informais de trabalho e a administração, deixando o papel de capatazes.

O trabalhador deixou de ser visto como *homo economicus*, o termo foi substituído pela Escola de Relações Humanas para *homo socialis*. Como alguém que é regido por sentimentos e motivações e não somente sistemas de remuneração. Para Motta e Vasconcelos (2006), as principais características desse modelo são:

- O homem ser reconhecido por comportamentos que não podem ser reduzidos a esquemas mecanicistas e simples;

- O homem ser condicionado ao mesmo tempo por sistemas sociais e demandas de ordem biológica;

- Considerando as diferenças, todo homem possui necessidades de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e auto realização.

Grandes avanços quanto ao comportamento humano foram desenvolvidos na Era da Industrialização Neoclássica, e foram de grande importância tanto para as pessoas quanto para as empresas. “A importância das relações humanas passou a ser mais reconhecida no âmbito das organizações de maior porte e complexidade” (GIL, 2001, pg. 19). A valorização de temas como comunicação, liderança, motivação, trabalho em equipe, condições de trabalho e outros, passou a ser preocupação das empresas, pois a produção dependia das pessoas e essas precisavam de atenção.

### **2.1.3. Era da informação**

Segundo Chiavenato (2009), a Era da Informação iniciou-se por volta de 1990, com a passagem de informação pelo planeta em milésimos de segundo, a internet disseminou-se. A principal característica dessa presente era é a mudança, que acontece de forma rápida, imprevista e inesperada.

Ainda de acordo Chiavenato (2009), os processos organizacionais tornaram-se mais importantes que os órgãos de uma organização e os órgãos

passaram a ser provisórios, não definidos, em constante reajuste. A estrutura predominante, em organizações abertas à mudança, fundamentada em órgãos estáveis, passou a ser fundamentada em equipes multifuncionais de trabalho, com tarefas provisórias e missões específicas.

O grande avanço da tecnologia tornou-se um desafio para as pessoas estarem sempre se atualizando. Inicia-se então a competitividade pela exigência das organizações de habilidades específicas para manipular os novos equipamentos que surgiram e o computador tornou-se objeto fundamental para as empresas e executivos.

Fidelis e Banov (2007. p. 23), afirmam:

Aceleraram-se as mudanças tecnológicas e a forma de gerenciar pessoas. Tecnologia de produção exige habilidades específicas. Nos escritórios, muitas funções passam a ser desenvolvidas por máquinas com maior eficiência e economia. O microcomputador começa a fazer parte da vida do executivo e aparecer nas fábricas.

Nesta era, a preocupação com o capital financeiro continua, porém o recurso mais importante passa a ser o conhecimento. E ainda mais importante e valorizado é a capacidade de habilidade do empregado de usar e aplicar o conhecimento na organização de maneira rentável.

O capital humano passa a ser entendido como estratégia fundamental para enfrentar as transformações radicais. Não são apenas as máquinas e os equipamentos que se tornam obsoletos; os conhecimentos e as habilidades também. A capacidade de gerar novos conhecimentos e agregá-los ao processo produtivo é que se torna a grande vantagem competitiva. (GIL, 2001, p. 39)

Houve-se então, a inserção do termo gestão de pessoas como substituição da administração de recursos humanos. Gestão de pessoas de acordo com Fisher e Fleury (1998, p. 51) é um “conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir e direcionar o comportamento humano no trabalho”.

Segundo Chiavenato (2009), as pessoas passaram a ser abordadas como seres dotados de inteligência, habilidades, percepções, personalidades e outros, ao invés de serem consideradas simples recursos organizacionais.

No decorrer da descrição das Eras das Organizações, viu-se que em todas as eras, preocupava-se com o comportamento pessoal, porém os maiores avanços começaram na Era da Industrialização Neoclássica. Hoje, na Era da Informação, a tendência no mundo é de valorizar as pessoas que trabalham nas

organizações, desde o funcionário com menor grau de especialidade ao maior grau de especialidade, sabendo que todos são seres inteligentes e proativos que podem opinar e sugerir, trazendo melhoria aos processos, serviços e produtos.

## **2.2. Características de uma organização**

A organização é o resultado dos elementos pessoas, máquinas, equipamentos, recursos financeiros, recursos intelectuais, e outros. Segundo Maximiano (2004, p. 27), “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços”. As organizações combinam esforços para realizar propósitos coletivos.

De acordo com Chiavenato (2009), uma das características que McGregor, em 1957, já defendia era que uma organização industrial era um sistema sociotécnico, que consiste na organização de pessoas envolvendo várias tecnologias. O sistema organizacional existe devido ao comportamento motivado das pessoas, e este comportamento e relações é que definem as entradas, transformações e saídas do processo.

As pessoas as quais movimentam a organização podem ser chamadas de parceiros da organização, e segundo Chiavenato (2009) são divididos em empregados, investidores ou proprietários, fornecedores e clientes, cada um com suas contribuições e maneiras específicas de serem incentivados, como mostra na quadro 1. Além desses parceiros, também se podem considerar o governo e a sociedade externa, que também exerce papel importante para a organização.

Todos buscam sempre um equilíbrio contínuo, que freqüentemente será alterado e nunca alcançado em sua totalidade devido às constantes mudanças de necessidades, objetivos e de poder.

Quadro 1 - Os parceiros ou membros da organização

<b>Parceiros (Participantes)</b>	<b>Contribuições (Investimentos feitos)</b>	<b>Incentivos (Retornos esperados)</b>
Empregados	Contribuem com trabalho, esforço, dedicação pessoal, desempenho, conhecimento, habilidades, competências, etc.	São motivados por salário, benefícios, prêmios, elogios, reconhecimentos, oportunidades, permanências no emprego, etc.
Investidores e Proprietários	Contribuem com dinheiro na forma de ações, empréstimos, financiamentos créditos, etc.	São motivados por rentabilidade, lucratividade, liquidez, retorno do investimento, dividendos, etc.
Fornecedores	Contribuem com materiais, matérias-primas, tecnologias, serviços especializados, etc.	São motivados por negócios, preço, condições de pagamento, faturamento, lucratividade, retorno do investimento, etc.
Clientes	Contribuem com dinheiro pela aquisição dos produtos ou serviços e pelo seu consumo ou utilização.	São motivados pro preço, qualidade, condições de pagamento, satisfação de necessidade, alcance de expectativas, etc.

Fonte: Adaptado de Chievanato (2009)

### 2.3. Motivação e satisfação

Motivação e Satisfação são palavras que andam juntas na ciência da gestão de pessoas, porém são palavras com significado pouco diferentes. A análise da satisfação e da motivação dos funcionários deve ser algo prioritário dentro de uma organização, pois pode ser um dos motivos de melhor ou pior desempenho do funcionário.

Para Silva, Fernandes e Dandaro (2013), as pessoas são motivadas por necessidades próprias e distintas, e definem motivação como a força que estimula as pessoas a agir, originada sempre de uma necessidade.

Por mais que se afirme que os indivíduos são incentivados por necessidades que precisam ser supridas, Herzberg afirma que não são todas as necessidades que motivam, algumas apenas evitam a insatisfação. Segundo Herzberg *apud* Silva *et. al.* (2012), existem dois blocos de necessidades: a natureza intrínseca, que envolve sentimentos, reconhecimento profissional e auto-realização, e a natureza extrínseca que engloba salários, benefícios sociais e ambientes de trabalho. Tal conclusão o levou a formular a teoria dos dois fatores (quadro 1):

- Fatores higiênicos: “são os fatores externos e não responsáveis por provocar satisfação, e sim, evitar a insatisfação” (PEGORARA, *et. al.*, 2012, p. 9).
- Fatores motivacionais: “são os fatores internos, associados a sentimentos positivos, relacionados com as questões de realização pessoal, reconhecimento do trabalho, a responsabilidade e o progresso do mesmo” (PEGORARA, *et. al.*, 2012, p. 9).

Quadro 2 - Fatores motivacionais e fatores higiênicos

<b>FATORES MOTIVACIONAIS (SATISFACIENTES)</b>	<b>FATORES HIGIÊNICOS (INSATISFACIENTES)</b>
<b>Conteúdo de Cargo</b> (Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)	<b>Contexto do Cargo</b> (Como a pessoa se sente em relação à sua empresa)
1- Trabalho em si 2- Realização 3- Reconhecimento 4- Progresso profissional 5- Responsabilidade	1- Condições de trabalho 2- Administração da empresa 3- Salário 4- Relações com o supervisor Benefícios e serviços sociais

Fonte: CHIAVENATO (2003, p. 334)

Ainda sobre conceitos de motivação, Maximiano (2000, p. 347) diz:

... Motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Toda ação orientada para algum tipo de desempenho (assim como, de forma geral, todo comportamento) sempre é motivada. A motivação pode produzir o desempenho positivo ou negativo.

Segundo Chiavenato (2003), a motivação é um comportamento causado no indivíduo, dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer suas necessidades. Dirigir as pessoas à ação, para a realização e conquista de objetivos,

de maneira a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade, de acordo Knapik (2008) é uma preocupação das organizações no aspecto estratégico, em um mundo globalizado e competitivo.

Enquanto a motivação significa sentir-se motivado a realizar algo, satisfação corresponde ao sentir-se satisfeito com algo. Satisfação pode ser explicada como prazer ou contentamento adquirido ao realizar aquilo que se deseja ou espera.

Na tentativa de explicar satisfação, Caldeira (2003) *apud* Silva e Fonseca (2011) avalia-a como uma atitude geral da pessoa face ao seu trabalho. O autor defende que satisfação envolve as atividades desempenhadas, a interação com os colegas de trabalho e superiores, as condições de trabalho, o alcance dos objetivos e o cumprimento de determinadas regras, normas e políticas organizacionais.

Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p.121), a satisfação no ambiente de trabalho pode ser definida como “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importante relativos ao próprio trabalho”.

Ainda para Caldeira (2003) *apud* Silva e Fonseca (2011), as causas da satisfação no trabalho estão divididas em duas grandes categorias:

- Determinantes organizacionais: são as determinantes relacionadas à organização e desempenho no trabalho. Exemplo: tipo de supervisão, cumprimento de um trabalho mentalmente desafiante, a clareza da função, o conteúdo do trabalho, boas ou não condições de trabalho e outros.
- Determinantes pessoais: são as determinantes com as características pessoais dos próprios trabalhadores. Exemplo: tipo de personalidade e satisfação geral com a vida.

É necessário que os gestores das organizações fiquem atentos aos determinantes sugeridos acima, com o intuito de engajar o funcionário a fazer parte da organização, fazer com o mesmo sintá-se satisfeito com o trabalho que exerce, e assim proporcionar à empresa bons resultados. Robbins (2002, p.67), concorda com este pensamento com a seguinte afirmação:

Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitude positiva em relação a ele, enquanto que àquela insatisfeita, apresenta atitude negativa. Quando se fala em atitude do trabalhador, quase sempre se refere à satisfação com o trabalho.

### **2.3.1. Melhor desempenho dos funcionários relacionado à motivação e satisfação**

Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, faz-se necessário que organizações avaliem seus procedimentos a todo o momento buscando melhorias constantes e corrigindo problemas. O aumento da produtividade é um desafio para as empresas, e obter uma melhor utilização de seus recursos sejam eles equipamentos, materiais ou pessoas, é a chave para realizar tal desafio. Dessa maneira, investir no recurso humano é uma das formas para alcançar a produtividade.

Foram estudadas empresas consideradas melhores para trabalhar e empresas avaliadas como “maiores e melhores”, Como resultado dos estudos, verificou-se que as empresas citadas em primeira questão, obtiveram resultados superiores àquelas que por si só, conseguem resultados significativos. Propõe-se então, que as organizações onde predominam a satisfação com o trabalho, aproximam-se de um melhor desempenho (JUDG; ROBBINS; SOBRAL, 2001 *apud* OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

Daft (1999, p. 318) diz que “a motivação do empregado afeta a produtividade”. Brizolla (2006, p.10) afirma que “a motivação humana influencia na qualidade dos serviços prestados pelas empresas”. E ainda segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), apenas um indivíduo motivado terá a disposição de se comprometer com os objetivos da empresa.

As empresas têm boas razões para desejar que seus funcionários estejam satisfeitos, pois quando estão infelizes, podem comprometer a produção através da recorrência de erros, podem expressar descontentamento e contagiar os demais colegas de trabalho, além de tornarem o ambiente de trabalho desagradável (SILVA; FERNANDES; DANDARO, 2013).

O fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico, mas sim, no relacionamento dos gestores com os seus funcionários e clientes. Afinal, o mau tratamento gera insatisfação, desmotiva e pode trazer consequências ruins para a organização.

Segundo Pegorara *et. al.* (2012), a desmotivação do indivíduo pode causar frustrações que o levam a somente cumprir com seu horário de trabalho ou assumir várias atitudes diferentes como:



- Comportamento ilógico e anormal;
- Nervosismo, insônia, distúrbios circulatório-digestivos;
- Desinteresse pelas tarefas ou objetivos;
- Passividade, baixa moral, má vontade, pessimismo, resistência a mudanças, insegurança, não colaboração, etc.

Vendo a necessidade de tornar o ambiente de trabalho motivador e capaz de gerar produtividade e facilidade para o relacionamento interpessoal, gestores, pesquisadores e companhias têm estudado e investido em maneiras de motivar os colaboradores. Caudron (1997) *apud* Pegorara *et. al.* (2012) após estudar e discutir com dirigentes das organizações estudadas por ele e com os especialistas no assunto, sugeriu uma lista de técnicas que podem conquistar a motivação dos colaboradores:

- Oferecer informações suficientes para a realização de um bom trabalho;
- Estimular ideias aos colaboradores e envolvê-los em decisões sobre as suas funções;
- Reconhecer publicamente um trabalho bem feito;
- Promover reuniões com o intuito de celebrar o sucesso da equipe;
- Oferecer tarefas interessantes para serem executadas;
- Reconhecer as necessidades pessoais do colaborador;
- Usar o desempenho como base para promoções;
- Elaborar e cumprir com uma política de promoção dos colaboradores;
- Estimular o trabalho em equipe;
- Dar uma razão financeira para serem excelentes;
- Reconhecer e tratar os colaboradores de acordo com suas diferenças individuais
- Recompensar de maneira justa: vincular as recompensas às experiências, habilidades, responsabilidades e esforços apresentados pelos colaboradores;
- Definir objetivos e dar *feedback*: traçar objetivos específicos, desafiantes e que possam ser controlados;

- Incentivar a participação nas decisões: permitir e encorajar a participação nas decisões que os afetam, como a fixação de objetivos ou a definição dos procedimentos no trabalho.

Observando a última sugestão, uma maneira de estimular a participação dos funcionários é buscar ferramentas capazes de promover a satisfação e a motivação no trabalho, uma delas é a pesquisa de clima organizacional. Quando o clima organizacional da empresa for favorável, ela promoverá maior qualidade no trabalho e elevará seu nível de produtividade.

Valorizar os funcionários e oferecer a eles a oportunidade de contribuir com opiniões e sugestões nas decisões da empresa, também influencia na satisfação dos mesmos. Facco *et. al.* (2012, p. 4) diz que:

Uma empresa que valoriza seus colaboradores acaba motivando seus colaboradores. Nessas condições o funcionário percebe que há uma reciprocidade entre empresa e colaboradores, ampliando seu interesse em apresentar um bom desempenho. Tal motivação propicia condições de desenvolvimento de uma sinergia que motivará a organizações investirem nos seus colaboradores e os colaboradores nas organizações em que atuam. O clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos de uma empresa, maximizando desempenho e satisfação do trabalho.

## **2.4. Clima organizacional**

### **2.4.1. Conceitos de clima organizacional**

O clima organizacional nada mais é do que o ambiente de uma organização que condiciona o comportamento de seus colaboradores, podendo ser bom ou ruim, de acordo com o grau de satisfação das pessoas. Segue abaixo alguns conceitos:

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não tem a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela quais as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. (CHAMPION, 1979, p. 38, *apud* LUZ, 2003b).

O clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. O clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta, também, dos acontecimentos fortemente positivos e negativos, que ocorrem fora delas. (LUZ, 1995, p. 6).

O clima organizacional é uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como deveria se trabalhar numa organização, estão sendo cumpridas. É uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos, e nos comportamentos de afastamento (por exemplo, absenteísmo, rotatividade). (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 189).

... O produto dos sentimentos individuais e grupais em relação á realidade percebida chame -se clima organizacional. O clima é formado pelos sentimentos que se as pessoas partilham a respeito das organizações e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho (MAXIMIANO, 2000, p.260)

Clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação aos diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (CODA, 1997, p. 52)

Na visão de Sá Leitão (1996) a percepção do clima organizacional é influenciada tanto por aspectos individuais, como história de vida, estrutura familiar, experiência profissional e valores; quanto por aspectos organizacionais como tamanho da empresa, estrutura de comunicação e estilos de liderança, que juntos compõe os atributos organizacionais.

Para Litwing & Stringer (1968) *apud* Luz (2003b, p. 28), clima organizacional “é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”.

O clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Um clima ruim possui algumas características que afetam de forma negativa e duradoura a motivação e o ânimo dos funcionários, gerando sentimentos como tensões, discórdias, conflitos, desinteresses, resistência a ordens, dentre outros. A intensidade dessas emoções é o que determinará se o clima da organização está prejudicado ou ruim.

Entretanto, quando a empresa possui um clima organizacional bom, as expressões dos funcionários dentro e fora do trabalho, são de alegria, entusiasmo, confiança, participação, interesse e outros.

Segundo Chievenato (2009), o clima organizacional está diretamente ligado com o grau de motivação de seus participantes. As relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração dentro outras, são conseqüências de uma elevada

motivação e um bom clima organizacional. No caso de relações contrárias a estas, haverá baixa motivação e o clima organizacional tende a diminuir.

#### **2.4.2. Determinantes do clima organizacional**

A motivação, satisfação e o sentimento do funcionário no seu local de trabalho, são o que caracterizam um clima organizacional bom ou ruim. As pessoas precisam estar bem consigo mesmas e com as pessoas ao seu redor, conviver em um ambiente apropriado e tranquilo, e serem motivadas ao melhor desempenho. Um bom clima organizacional tem relação com maior produtividade e eficiência.

O clima precisa ser medido e calculado por algum parâmetro, e geralmente o mesmo é mensurado por percepção ou coleta de dados sobre rotatividade, absenteísmo, programas de sugestões, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de material, queixas nos serviços médicos e outros. Tudo depende de quão grave estão estes indicadores.

Desde que começaram a pesquisar o comportamento das pessoas, vários pesquisadores têm desenvolvido ao longo dos anos, abordagens para a mensuração do clima organizacional por meio de indicadores.

Para Luz (2003a) tem-se por principais indicadores para um clima organizacional ruim:

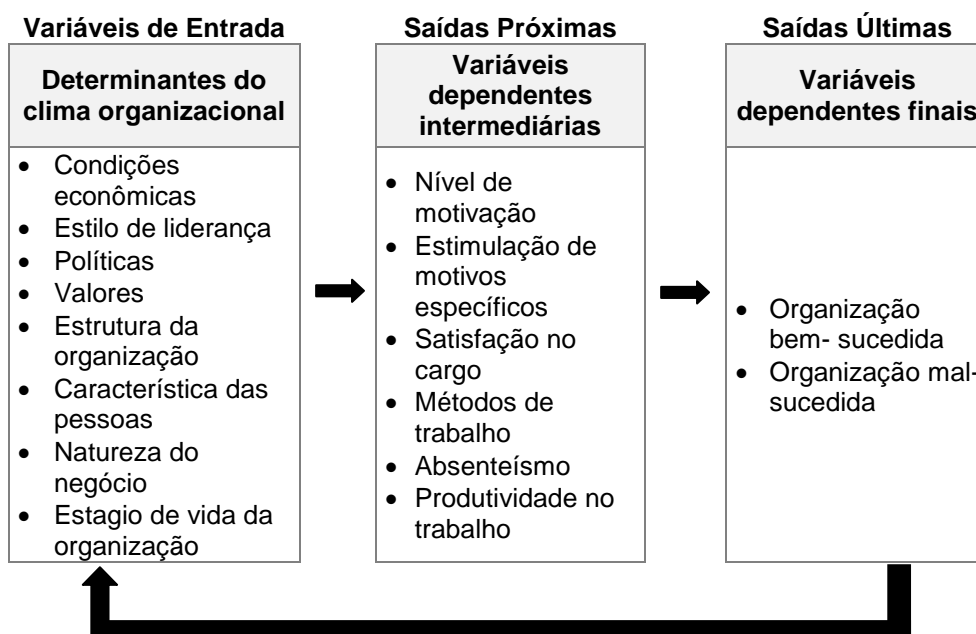
- *Turnover* (rotatividade);
- Absenteísmo (faltas e atrasos);
- Pichações no banheiro;
- Greves;
- Conflitos interpessoais e interdepartamentais;
- Programas de sugestões mal sucedidos.
- Desperdícios de materiais; e
- Queixas no serviço médico.

A ocorrência de cada indicador pode ter um motivo em que os empregadores precisam ficar atentos. A rotatividade, absenteísmo e desperdício de materiais, por exemplo, podem indicar a falta de comprometimento com a empresa, por exemplo.

Ainda em relação aos indicadores do clima organizacional, de acordo Litwing, 1968 (*apud* Chievenato, 2009), o clima organizacional depende dos seguintes fatores:

1. Estrutura da organização: o sentimento que afeta os funcionários sobre as restrições em seus momentos de trabalho; como exemplo, regras excessivas, procedimento, autoridade hierárquica etc.;
2. Responsabilidade: o sentimento de ter supervisão sobre si mesmo, de não depender de nenhum colega e nem dupla verificação em suas decisões;
3. Riscos: o sentimento que direciona a iniciativa, ao senso de arriscar e de aceitar desafios no cargo atuante;
4. Recompensas: o sentimento de ser recompensado por um bom trabalho realizado; a transferência dos criticismos e das punições pela recompensa;
5. Calor e apoio: o sentimento de compartilhamento e de ajuda mútua entre funcionários.
6. Conflito: o sentimento de que a empresa não se rejeita, muito menos teme sugestões e diferentes opiniões.

Figura 2 - Fatores determinantes do clima organizacional



Fonte: Adaptado Chievenato (2009)

Dubrin (1974) *apud* Chievenato (2009) defende que existem fatores determinantes do clima organizacional. Os níveis de sucesso desses determinantes influenciam o clima dentro da empresa. Tais determinantes (variáveis de entrada) são responsáveis pelas variáveis de saídas próximas, e por fim, as últimas saídas que se referem a organizações bem-sucedidas e mal-sucedidas (figura 2).

### **2.4.3. Diferença entre clima organizacional e cultura organizacional**

Os conceitos de clima organizacional e cultura organizacional se assemelham e podem até ser confundidos, porém, os conceitos são totalmente diferentes. Para Moreira (2008), o clima organizacional mapeia o ambiente interno da organização. Já a cultura é criada e mantida ao longo da história da empresa, culminando em seus valores e ideias.

Segundo Robbins (2005, p. 375) “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferenciam uma organização das demais”, em outras palavras, para cada organização a cultura possui características próprias que são valorizadas e defendidas. Segundo o autor, podem-se considerar algumas características-chave que vão compor a cultura de uma organização, como por exemplo: inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade.

Aquino (1992: 111) *apud* Paula. *et al.* (2011, p. 63) afirmou que “a palavra cultura exprime a sensação de um estilo de vida ou de um conjunto de normas que regulam a conduta de um grupo social”. Cada grupo social possui características que o diferencia dos demais grupos e a partir disso, o estabelecimento de normas, valores e experiências vão dando o significado da cultura, tornando a organização distinta das demais.

Dessa maneira, enquanto o clima organizacional pode ser definido como a percepção de um grupo num determinado momento, a cultura é um conceito mais relacionado a níveis mais profundos de comportamento dos grupos. Além disso, o clima caracteriza-se por ter uma natureza transitória, podendo aceitar mudanças a curto prazo, já a cultura, envolve intervenções de aspecto mais profundo normalmente a longo prazo.

Porém para Facco. *et. al.* (2012), a somatória dos elementos da cultura organizacional visíveis e não visíveis, resulta no que se chama de clima organizacional. Sendo os elementos visíveis o que conseguimos perceber de forma empírica, como por exemplo, a forma com que os funcionários se portam, se vestem, falam, etc. E os aspectos não visíveis podem ser exemplificados pelos valores, costumes e crenças da empresa, sendo difíceis de sofrer alterações.

Segundo Santos (2000), as pesquisas de clima organizacional “tiram a temperatura da organização” e são úteis para determinar as causas da baixa motivação do funcionário. Como exemplos destas causas têm-se a falta de clareza de objetivos organizacionais, descontentamento com salários, falta de oportunidades para o crescimento do trabalhador e outras. Para o autor, os dados coletados e analisados na pesquisa estão diretamente relacionados à noção de cultura organizacional. A produção de regulamentos e normas que influenciam o comportamento dos indivíduos e dos grupos na organização pode surgir de pesquisas que abrangem as crenças e expectativas provenientes da cultura.

## **2.5. Pesquisa de clima organizacional**

Existem vários métodos para medição do clima organizacional de uma empresa. O clima pode ser avaliado através do contato entre o gestor e o empregado, de entrevistas de desligamento, de um programa de sugestões, ou até mesmo através de um café da manhã com o presidente e/ou gerentes, Entretanto, a pesquisa de clima é a mais completa e eficaz dessa avaliação.

Conforme Rizzatti (2002), os estudos sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer. Já no Brasil, segundo Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional foi difundida e aplicada com Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983), que desenvolveu trabalhos em uma organização privada, um órgão público e uma universidade, utilizando adaptações do modelo de Litwin & Stringer.

Desde então, a pesquisa de clima organizacional tem sido uma ferramenta que busca detectar as imperfeições que possam existir na relação empresa X empregado, além de possibilitar à organização e identificação de seus pontos fortes e fracos em relação aos funcionários.

Segundo Moreira (2008), a pesquisa de clima organizacional pode ser compreendida como uma ferramenta de geração de dados para tomada de decisões na área de gestão de pessoas, sendo fundamental na elaboração do diagnóstico organizacional, para o melhor entendimento da dinâmica organizacional.

Bergamini e Coda (1997, p. 99) destacam a função da pesquisa de clima em relação aos funcionários, criando assim um diagnóstico sobre a situação atual da empresa:

[...] o papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação do trabalho.

Tendo em vista o papel da pesquisa de clima organizacional em uma organização, cada organização pode utilizar a ferramenta, para alcançar objetivos específicos, porém LUZ (2003a) destacou alguns objetivos gerais da utilização da pesquisa:

- avaliar o grau de satisfação dos funcionários para com a empresa, considerando esse como o objetivo principal;
- determinar o grau de prontidão de uma empresa quanto à mudanças, medindo o quanto a organização está apta e/ou madura para a implantação de determinadas mudanças;
- avaliar o grau de satisfação dos empregados, quanto ao impacto de alguma transição no quadro de funcionários;
- avaliar o grau de disseminação de alguns valores culturais entre os funcionários (valores que interessam a empresa) e o quanto eles estão difundidos no dia-a-dia.

A organização que usa a pesquisa de clima organizacional como ferramenta de melhoria, e que traça seus objetivos, com planejamento bem determinado, só tem a ganhar benefícios. Sorio (2011) destaca algumas contribuições que podem ser obtidas na pesquisa de clima organizacional, são elas:

- Alinhar a cultura com as ações efetivas da empresa;
- Promover o crescimento e o desenvolvimento do pessoal;
- Integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- Aperfeiçoar a comunicação na empresa;
- Minimizar a burocracia existente;



- Detectar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Enfocar o cliente interno e externo;
- Melhorar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- Maximizar a produtividade;
- Minimizar o índice de rotatividade;
- Proporcionar um ambiente de trabalho segura;
- Aumentar a satisfação dos clientes internos e externos; e
- Transformar o ambiente de trabalho de forma que os objetivos sejam atingidos com pessoas que dão o melhor de si e que trabalham em equipe num ambiente confiável.

### **2.5.1. Precauções ao realizar a pesquisa de clima organizacional**

A ferramenta tem sido usada em muitas empresas ao redor do mundo para otimizar seus processos, porém, a má aplicação da pesquisa compromete seu desempenho. Por isso, é preciso ter cautela ao utilizar a ferramenta ou o método escolhido.

É necessário todo um planejamento antecedente à aplicação do questionário, saber o motivo da aplicação, os benefícios, as etapas do processo, prever as possíveis mudanças a serem feitas, dentre outros detalhes.

Após aprovada a realização da pesquisa, deve ser realizado o seu planejamento. Nessa etapa, é definido seu objetivo; o público-alvo; quem vai conduzi-la; a forma de coleta de dados, a técnica a ser usada; periodicidade ou momento de aplicação; preparação dos gestores; sua abrangência e a identificação dos setores pesquisados (PISTORE, 2013, p.33).

É necessário ter cuidado ao escolher os temas e as questões que serão abordados na pesquisa, visto que, estes darão o direcionamento para as variáveis que se quer investigar. De início, as organizações devem ser mapeadas para descobrir os indicadores do clima naquela organização. Dependendo das formas pelas quais o clima se manifesta, a pesquisa focará na investigação das variáveis intervenientes (MARTINS, 2008).

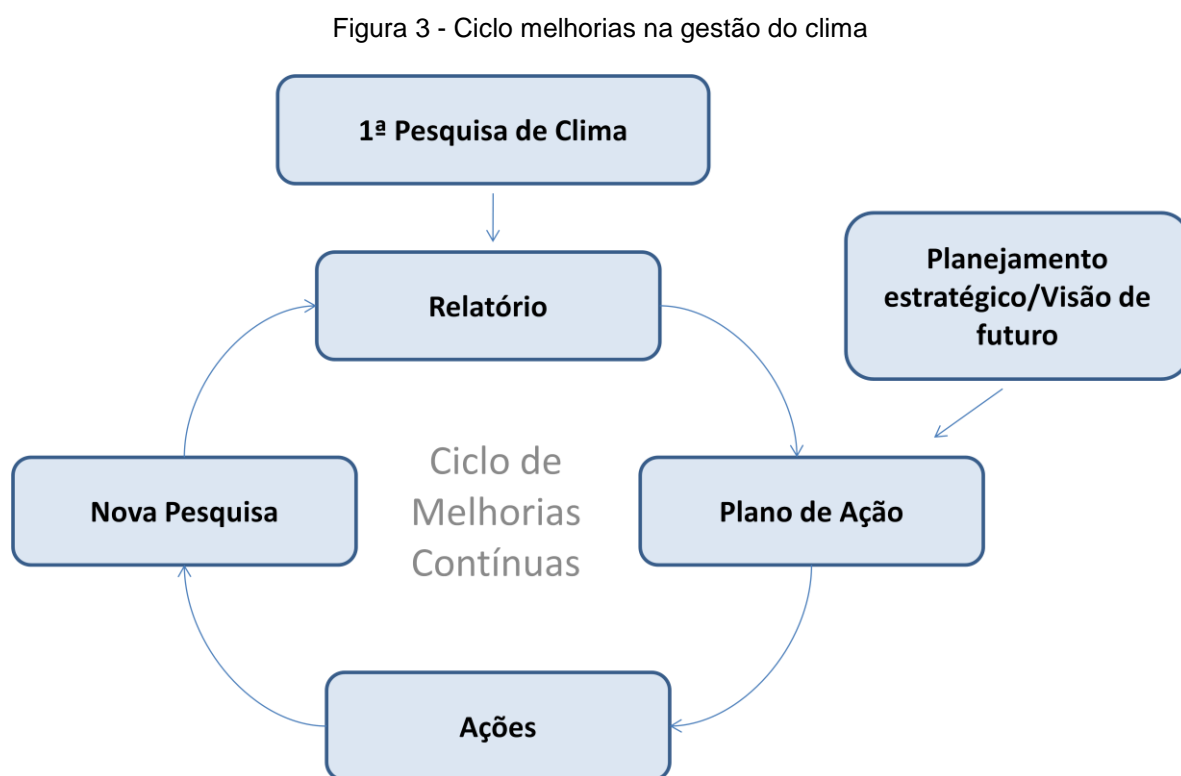
No planejamento, a organização deve definir as etapas do processo de pesquisa. Luz (2003a, p.49), sugere 11 etapas para a realização da pesquisa de clima organizacional, são elas:

- 1ª – obtenção da aprovação e do apoio da direção da empresa;

- 2ª – planejamento da pesquisa;
- 3ª – definição de variáveis;
- 4ª – montagem e validação dos cadernos de pesquisa;
- 5ª – parametrização;
- 6ª – divulgação da pesquisa;
- 7ª – aplicação e coleta de dados;
- 8ª – tabulação dos dados;
- 9ª – emissão de relatórios;
- 10ª – divulgação dos resultados;
- 11ª definição de planos de ação.

Boog (2008), *apud* Moneira (2008), defende que, quando a ferramenta é aplicada, exige-se continuidade de ações, uma vez que a pesquisa gera expectativa aos empregados e tais expectativas se frustradas, podem ainda piorar o clima organizacional.

Por isso, o mesmo autor, propõe um ciclo para melhor ilustrar (figura 3) como a gestão do clima organizacional deve se portar, buscando uma melhoria contínua.



Fonte: Adaptado do Boog (2008), *apud* Moreira (2008)

O ciclo de melhorias contínuas defendido na figura 3 inicia-se basicamente com a primeira pesquisa de clima, as análises dos dados através da realização do relatório, e a partir daí todos os envolvidos na pesquisa conjuntamente com os gestores, elaboram estrategicamente um plano de ação visando o futuro da empresa. Em seguida, a organização põe em prática as ações planejadas e por fim, antecedendo um novo ciclo, realiza-se uma nova pesquisa de clima organizacional para estudar as reações quanto às mudanças feitas e abordar novas mudanças que podem ser feitas na tentativa de aperfeiçoar os processos da empresa e o relacionamento entre os funcionários.

Além da preocupação com as etapas do processo, é importante que todas as pessoas envolvidas na pesquisa estejam engajadas para colaborar, deixando evidente o anonimato. Um empregado engajado terá facilidade de identificar os benefícios da pesquisa, pois através da ferramenta o colaborador tem a oportunidade de conhecer suas próprias características dentro da organização.

Luz (2012) *apud* Cammarosano (2014) recomenda que a pesquisa de clima seja aplicada anualmente ou a cada dois anos, garantindo o acompanhamento mais apurado do ambiente de trabalho e proporcionando intervenções a curto e médio prazo. Períodos superiores há dois anos, podem trazer surpresas para a empresa, por isso, é essencial que os problemas referentes ao ambiente laboral sejam resolvidos, sem deixar passar muito tempo.

### **2.5.2. A importância do *feedback***

De acordo com Moscovici (2005, p. 54),

[...] *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.

Para Bergamini & Coda (1997) a Pesquisa de Clima Organizacional pode ser caracterizada como um canal de comunicação entre a direção e o corpo de empregados da organização, contemplando um ciclo de obtenção e de fornecimento de *feedback*, com foco voltado às necessidades dos empregados. Uma vez que as decisões passam a considerar as tendências e os pontos de vista manifestados

pelos empregados através da pesquisa, o autor orienta e democratiza a participação dos mesmos no processo de gestão.

A resposta da pesquisa pelos funcionários é algo que precisa ser analisado. E é neste momento que o empregado tem a oportunidade de sugerir e dar opiniões para sentir-se parte das decisões da empresa, e os gestores de mostrar aos trabalhadores a importância que exercem nas decisões da empresa e de melhorar os processos e o ambiente de trabalho.

Na realização de uma pesquisa de clima, a organização tem que ter em mente que se cria uma via de mão-dupla, onde de um lado, trafegam as informações oferecidas pelos funcionários, e do outro, devem trafegar as ações emanadas da alta administração, no sentido de atender aos anseios de seus funcionários (BARÇANTE; CASTRO, 1995).

Ao realizar uma pesquisa de clima é importante que a empresa dê o melhor *feedback* possível aos seus funcionários, pois assim, os motivam a responderem a novas pesquisas sempre que for preciso. Duas formas de dar *feedback* aos funcionários é divulgando os dados da pesquisa e colocando em prática o plano de ação tomado após a pesquisa. Contudo, é essencial que a empresa tenha cautela na divulgação dos resultados, analise os dados e divulgue apenas o que for necessário, pois essa é uma decisão sábia a se fazer.

## **2.6. Setor metalúrgico**

Reconhecendo a importância das indústrias no crescimento da economia e no crescimento das cidades onde são instaladas. Elas aumentam os índices de emprego e de renda na região, além de melhorarem o comércio e o desenvolvimento físico e econômico das cidades.

Com a metalurgia, não acontece diferente no país, no Brasil (2015b, p. 21), diz que:

O Setor apresenta expressiva importância no cenário econômico brasileiro, com vasta cadeia produtiva dos segmentos ligados à metalurgia, usinagem e produção de manufaturados metálicos, sendo a base de outras atividades relevantes para o país, como a indústria automobilística, construção civil e bens de capital.

Segundo o Brasil (2015b, p. 21), o “Setor Metalúrgico está classificado pelo CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas – IBGE, na Seção C

– Indústrias de Transformação, Divisão 24 – Metalurgia, dividido em cinco grupos: Produção de Ferro-Gusa e de Ferroligas: Siderurgia; Produção de Tubos de Aço, exceto sem costura; Metalurgia dos Metais Não ferrosos e Fundição”.

Esta divisão compreende a conversão de minérios ferrosos e não ferrosos em produtos metalúrgicos por meios térmicos, eletrometalúrgicos ou não (fornos, convertedores, etc.), e outras técnicas metalúrgicas de processamento para obtenção de produtos intermediários do processamento de minérios metálicos, tais como gusa, aço líquido, alumina calcinada ou não, mates metalúrgicos de cobre e níquel, etc., a produção de metais em formas primárias ou semiacabados (lingotes, placas, tarugos, biletas, palanquilhas, etc.), a produção de laminados, relaminados, trefilados, retrefilados (chapas, bobinas, barras, perfis, trilhos, vergalhões, fio-máquina, etc.) e a produção de canos e tubos. Esta divisão compreende também a produção de peças fundidas de metais ferrosos e não ferrosos e a produção de barras forjadas de aço (laminados longos). Esta divisão não compreende a produção de peças forjadas de metais ferrosos e não ferrosos (divisão 28) (IBGE, 2015, p. 141).

Através dos conceitos de metalurgia e suas divisões, entende-se que as indústrias que trabalham com a fabricação de estruturas metálicas e obras de caldeiraria pesada, não se classificam nas divisões das indústrias de transformação metalúrgica, e sim na fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos. Porém, as duas divisões de indústria de transformação se difundem popularmente. Explica-se então, o motivo pelo qual as indústrias do ramo de fabricação de estruturas e obras de caldeiraria pesada são enquadradas no ramo da metalurgia.

### **2.6.1. Metalurgia atualmente no Brasil**

Segundo o Brasil (2015a), o setor metalúrgico, assim como outros setores, vem perdendo dinamismo em todos os segmentos de suas atividades, por causa da atual condição econômica brasileira. A baixa produção tem impactado o mercado de trabalho, que já reduz em -182 mil postos de trabalho no setor, no acumulado do ano de 2015. Até Novembro de 2015, as regiões mais prejudicadas foram a Sudeste – onde se encontra Minas Gerais – e o Sul, que juntamente com o Amazonas representam redução de -173 mil postos de trabalho, o que representa 95,0% dos desligamentos no Brasil.

Ainda de acordo com Brasil (2015a), a indústria de transformação registrou queda de 8,8% no acumulado do ano de 2014 e 7,4% nos últimos doze meses anteriores a Novembro de 2015. Neste seguimento, o setor metalúrgico

recuou todos os segmentos, como mostra a figura 4. As maiores retrações foram com os equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos diminuindo em -24,4% e; os veículos automotores, reboques e carrocerias em -18,3%.

Figura 4 - PIB Industrial, por segmento do setor metalúrgico

Seções e atividades industriais (CNAE 2.0)	Acumulado do ano	Acumulado nos últimos 12 meses
	(Base: igual período do ano anterior)	(Base: últimos 12 meses anteriores)
Indústrias de transformação	-8,8	-7,4
Equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos	-29,6	-24,4
Veículos automotores, reboques e carrocerias	-21	-18,3
Máquinas e equipamentos	-11,8	-9,8
Produtos de metal, exceto Máquinas e equipamentos	-9,6	-9,7
Metalurgia	-7,5	-8,2
Máquinas, aparelhos e materiais elétricos	-8,6	-7,5
Outros equipamentos de transporte, exceto Veículos automotores	-6,3	-5,3
Manutenção, reparação e instalação de Máquinas e equipamentos	-6,3	-3,8

Fonte: IBGE – Pesquisa Industrial Mensal (2015) *apud* Brasil (2015a)

Com a crise econômica brasileira, infelizmente o setor metalúrgico tem apresentado trajetória de queda. Na figura 4, mostra-se como o PIB (Produto Interno Bruto) Industrial e do Setor metalúrgico caíram em 1,4% e 5,5%, respectivamente, entre os anos de 2013 e 2014.

Figura 5 - Síntese do setor metalúrgico

	UNID. UNIT	2012	2013	2014	14 / 13 (%)
FATURAMENTO * / NET SALES	10 <sup>9</sup> US\$	54,9	53,8	54,3	0,9
PIB Setorial	10 <sup>9</sup> US\$ <sub>(2014)</sub>	36,1	36,3	34,3	(5,5)
PIB Industrial	10 <sup>9</sup> US\$ <sub>(2014)</sub>	610	622	613	(1,4)
PIB Brasil	10 <sup>9</sup> US\$ <sub>(2014)</sub>	2.279	2.342	2.345	0,1
Participação no PIB Industrial / % on Industrial GDP	%	5,9	5,8	5,6	
Participação no PIB Nacional / % on National GDP	%	1,6	1,5	1,5	

Fonte: Brasil (2015b)

### **2.6.2. Riscos aos operários no setor metalúrgico**

A prática da metalurgia é algo que expõe o trabalhador ao risco e até ao perigo. As empresas precisam estar atentas à segurança e saúde do trabalhador para dessa maneira proporcionar boas condições de trabalho sem prejuízo para a empresa e para o funcionário.

Segundo Oliveira (2007), são vários os riscos de acidentes em indústrias metalúrgicas, dentre eles, está a manipulação de peças pesadas, como por exemplo, as que podem ocasionar prensamento ou queimaduras, no caso de peças fundidas ou recém-soldadas. As máquinas também oferecem riscos graves, principalmente nas ações de ajuste, limpeza, manutenção, alimentação ou operação. O contato com os equipamentos ou com peças em movimento, cantos vivos, rebarbas, ou cavacos, também podem ocasionar ferimentos.

As máquinas nas indústrias de transformação no setor da metalurgia que precisam de atenção são principalmente as guilhotinhas e as prensas. Dentre as principais causas ligadas aos acidentes com máquinas no setor metalúrgico, destacamos: desatenção, esforço repetitivo (LER/DORT), iluminação, ruído e manutenção (Brasil, 2001).

Sabendo que o setor metalúrgico é insalubre, as metalúrgicas devem encontrar meios de prevenir os possíveis acidentes no local de trabalho. Alguns meios de prevenção são: oferecimento de equipamentos de proteção individual (EPI's), elaborar normas internas de proteção ao trabalhador e promover informação aos operários visando melhor saúde e segurança e outros.

## **3. METODOLOGIA**

Ao recorrer deste capítulo se explicará a forma e os detalhes pela qual a pesquisa foi realizada. Os procedimentos de metodologia abordaram aspectos de classificação da pesquisa, pessoal e ambiente da pesquisa, instrumentos e equipamentos utilizados, procedimento de coleta de dados e análise dos dados.

### 3.1. Classificação da pesquisa

De acordo com Gil (2007), uma pesquisa pode ser identificada em quatro aspectos:

- Natureza: pesquisa básica ou aplicada;
- Forma de abordagem ao problema: pesquisa quantitativa ou qualitativa;
- Objetivos: pesquisa exploratória, descritiva e explicativa;
- Procedimentos Técnicos: pesquisa bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudos de caso, *expost-facto*, pesquisa-ação e participante.

Considerando a classificação acima, a natureza da pesquisa é identificada como aplicada, pois procurou-se solucionar problemas do clima organizacional da empresa, aplicando um questionário para identificação dos problemas mais graves e assim tomar decisões de melhoria na área de ergonomia e segurança do trabalho, a fim de promover maior satisfação dos funcionários.

Quanto à forma de abordagem do problema, o estudo se classifica como quantitativo, pois pretendeu-se traduzir a coleta da satisfação das pessoas através do formulário em dados numéricos, os quais foram analisados; e qualitativo, no que tange as melhorias nas condições físicas e motivações dos funcionários.

Em relação aos objetivos da pesquisa, pode-se denominar como descritivo-exploratório, visto que houve levantamento bibliográfico e entrevistas informais com os funcionários da empresa; e descritiva, pois se apresentou resultados colhidos com os formulários relacionando-os ao referencial teórico.

No que se refere aos procedimentos técnicos, considera-se a pesquisa como estudo de caso, visto que, foi realizada pesquisa de campo anteriormente à aplicação do formulário. Também, a implementação da ferramenta para a pesquisa de clima organizacional, cuja satisfação no ambiente de trabalho desejava ser compreendida, foram realizadas ações de melhoria, de acordo com as informações dos dados coletados, que foram transformados de qualitativos para quantitativos.



### **3.2. Participantes e ambiente de realização**

A parte prática do presente trabalho foi idealizada em uma metalúrgica de pequeno porte da cidade de Governador Valadares (MG), que presta serviço de manutenção industrial, execução de projetos, corte e dobra de chapas e outros, para empresas e pessoas da região.

Entre 1º de maio a 30 de junho, a metalúrgica contava com 27 funcionários, divididos entre os setores da produção e administração. Os profissionais da produção eram Montadores, Soldadores, Ajudantes, Torneiro, Mecânico, Motorista e Almorixarife. Já a administração era composta por dois Engenheiros Mecânicos, uma estagiária de Engenharia de Produção, um Analista de Projetos, uma Técnica de Segurança do Trabalho, uma Secretária de Finanças, uma Secretária de Recursos Humanos e o Diretor (o dono da empresa).

O dono da empresa não foi incluído na pesquisa e 92% dos trabalhadores responderam o formulário proposto.

### **3.3. Metodologia de coleta de dados**

Inicialmente, foi feita uma reunião formal com o diretor da empresa no mês de Abril de 2015 para pedir a autorização para a realização da pesquisa. Apresentou-se a proposta de forma escrita e houve a aprovação do projeto.

De acordo Cervo, Bervian e da Silva (2007), os instrumentos de coleta de dados se diferem em entrevista, questionário, e formulário.

Na aplicação da entrevista e do formulário o informante conta com a presença do pesquisador ou seu auxiliar, que registra as informações. O questionário, sem a presença do investigador, é preenchido pela pessoa que fornece as informações (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p.50).

Considerando as definições acima, elaborou-se então, um formulário para a pesquisa de clima organizacional com algumas características de questionário. Formulário, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 212) “é o contato face a face entre pesquisador e informante, sendo o roteiro de perguntas preenchido pelo pesquisador no momento da entrevista”. Por isso, o formulário utilizado no trabalho tem aspectos de questionário, pois na maioria dos casos, o mesmo foi respondido pelo investigado, porém, com a presença do investigador.

Diante da realidade de que alguns trabalhadores não eram alfabetizados, optou-se pela aplicação dos formulários pessoalmente pela estagiária de Engenharia de Produção. A aplicadora daria o formulário impresso para o colaborador, explicaria as formas de respostas e o leria enquanto o funcionário respondesse. Além disso, se fosse pedido pelo respondente que a investigadora o preenchesse, ela o faria.

A elaboração das perguntas foi mediante as necessidades da empresa e dos colaboradores encontradas através de conversas informais. O formulário foi corrigido e aprovado pela professora da área de psicologia do Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Governador Valadares. A pretensão inicial era aplicá-lo em pelo menos 90% dos funcionários, para tornar-se uma amostra mais confiável.

Houve uma reunião com os funcionários da produção, quando o Diretor e a Estagiária de Engenharia de Produção comunicaram que o formulário seria aplicado pessoalmente pela estagiária, e que seria de objetivo acadêmico, trazendo como consequência, melhorias para a empresa e seu *staff*.

Todos mostraram estar consentidos do projeto e como seria feita a coleta de dados e análises, preservando o anonimato. Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007), para assegurar uniformidade na avaliação de uma situação, o questionário precisa ter natureza impessoal, pois assim, os respondentes se sentem mais confiantes, possibilitando uma coleta de informações mais real.

Desse modo, identifica-se a coleta como direta e ocasional, pelo fato do formulário ter sido aplicado somente na metalúrgica estudada e pelos elementos informativos serem sendo coletados pelo próprio pesquisador. O período de aplicação iniciou-se no dia 1º de maio e finalizou-se no dia 30 de junho de 2015, completando praticamente dois meses de execução, uma vez que foi executado no horário comercial e não poderia prejudicar o processo produtivo da empresa.

### **3.4. Implantação da pesquisa de clima organizacional**

#### **3.4.1. Descrição do formulário da pesquisa**

O formulário elaborado pela Estagiária de Engenharia de Produção Mayara Louzada Eler, contém 17 questões (APÊNDICE A), sendo 16 delas objetivas e uma aberta. O público alvo seria os funcionários, que por sua vez, tinham inteira liberdade de participar ou não da pesquisa.

O formulário contém um cabeçalho para preenchimento das seguintes informações básicas: idade, tempo de empresa, tempo de experiência na área e grau de formação.

Foi pedido aos funcionários que classificassem seus graus de satisfação, valorização e segurança quanto às questões requeridas, sendo: Administração da empresa, trabalho dos gestores, trabalho do funcionário na empresa, comunicação em geral da empresa, ambiente social da empresa (integração com a equipe), condições de trabalho (questões ergonômicas), capacitação para fazer o serviço que é proposto, equipamentos da empresa, quantidade e qualidade dos treinamentos recebidos, salário do empregado, valorização do empregado, satisfação em trabalhar na empresa, liberdade para dar opiniões e sugestões quanto ao serviço, segurança no trabalho quanto a riscos e perigos e segurança quanto a estabilidade do empregado. A penúltima questão é em relação ao grau de ansiedade do empregado dentro da empresa, e a última questão é aberta, para que o funcionário possa deixar comentários ou sugestões.

Segundo Alexandre (2003, p.1), “em geral são utilizadas na escala de Likert quatro ou cinco categorias ordinais” como opções de resposta. A presente pesquisa foi aplicada mediante escala constituída por cinco categorias de respostas.

As cinco opções de resposta para a maioria das questões foram: muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito e muito insatisfeito. Uma das questões, com respostas divididas em: muito valorizado, valorizado, indiferente, desvalorizado e muito desvalorizado. Duas das questões com as respostas: muito seguro, seguro, indiferente, inseguro e muito inseguro. E a penúltima questão, com respostas divididas em muita ansiedade, indiferente, pouca ansiedade.

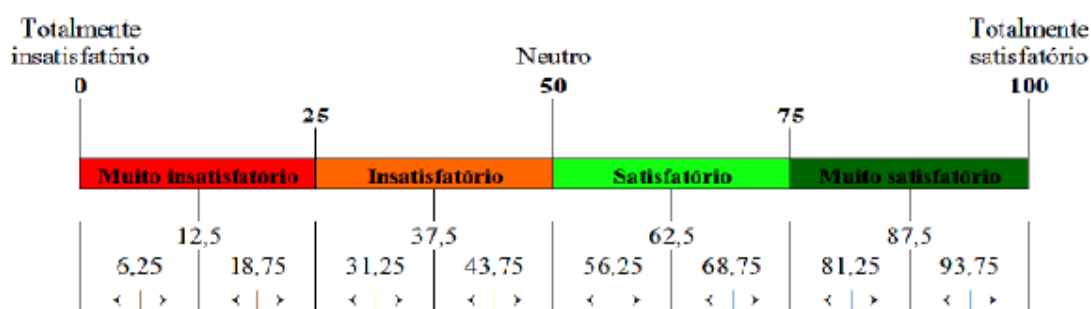
Para cada uma das categorias atribuiu-se valores de 0 a 100, como mostra no quadro 3 e baseando-se na figura 6.

Quadro 3 - Categorias de respostas e valores atribuídos

<b>Categoria</b>	<b>Valor Atribuído</b>
1- Muito satisfeito, muito valorizado e muito seguro	100
2- Satisfeito, valorizado e seguro	75
3- Indiferente	50
4- Insatisfeito, desvalorizado e inseguro	25
5- Muito insatisfeito, muito desvalorizado e muito inseguro	0

Fonte: Autoria Própria (2016)

Figura 6 - Classificação da QVT (Qualidade de Vida no Trabalho)



Fonte: Timossi et al. (2008) *apud* Timossi et.al. 2009.

### 3.4.2. Aplicação do formulário

A aplicação do formulário de pesquisa foi realizada no período do dia 1º de maio a 30 de junho com 25 funcionários, ou seja, com 92% da amostra. Porcentagem esta, aceitável para obtenção significativa de resultados e conclusões.

O formulário foi aplicado individualmente com os empregados, sem identificá-los, pela Estagiária de Engenharia de Produção no tempo médio de 8 minutos para cada formulário respondido.

A aplicação do formulário foi realizada durante a própria jornada de trabalho, nos momentos mais tranquilos do dia ou quando havia poucas tarefas no setor, as quais podiam ser adiadas, para não prejudicar a produção.

### 3.4.3. Análise de Dados

Os dados coletados pela pesquisadora foram organizados através do *software* Microsoft Excel 2007. Por meio dessa ferramenta computacional, foram

possíveis a tabulação de dados e a formação dos gráficos utilizados neste trabalho, para assim realizar análise através da estatística descritiva.

No que diz respeito à estatística “a coleta, a organização e a descrição dos dados estão a cargo da Estatística Descritiva, enquanto a análise e a interpretação desses dados ficam a cargo da Estatística Indutiva ou Inferencial” (CRESPO, 2009, p.3).

## **4. ESTUDO DE CASO**

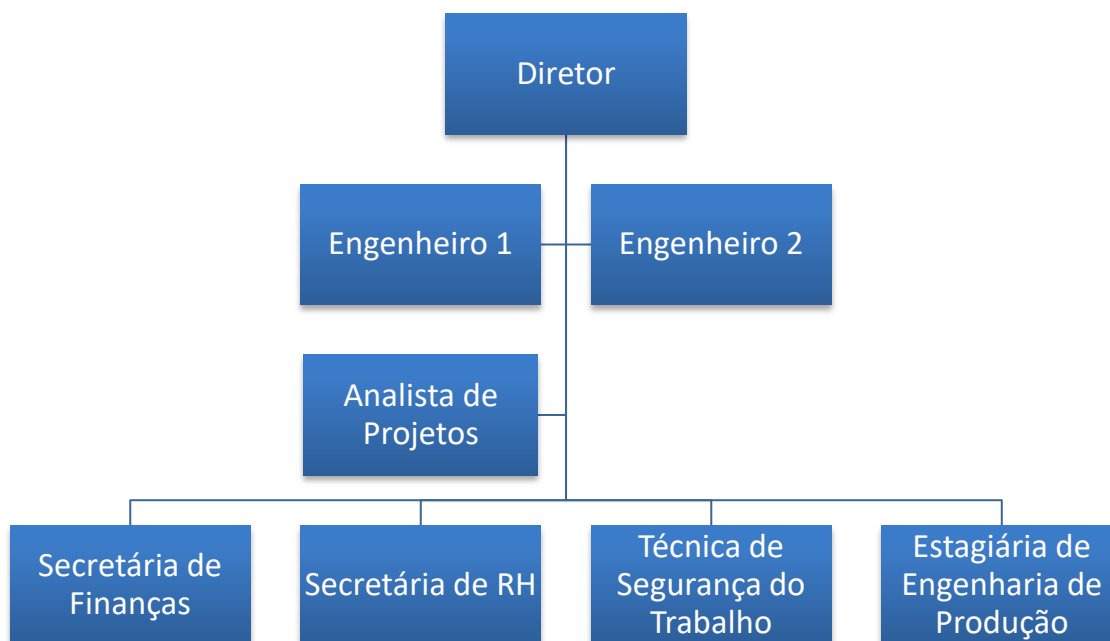
### **4.1. Característica da empresa**

A Metalúrgica atua no mercado de Governador Valadares, Minas Gerais, há 23 anos. A empresa trabalha com prestações de serviço de manutenção industrial, execução de projetos, serviços de caldeiraria e corte e dobra de chapas.

Na ocasião da pesquisa, a empresa contava com 27 funcionários sem contar com o diretor. Sete deles trabalhavam na administração e engenharia, grupo que será chamado neste trabalho de setor administrativo. Quanto aos outros 20, serão classificados no setor de produção.

A hierarquia da empresa passou por várias mudanças, mas basicamente o organogramas nas figuras 7 e 8 explicam a hierarquia da organização. O Diretor era o responsável principal da organização, logo abaixo estavam os dois Engenheiros Mecânicos, sendo um suporte para a área técnica e administrativa e o outro para a área de produção mais complexa nos campos de obra. O Analista de Projetos era responsável por auxiliar o diretor como também os Engenheiras na área técnica dos projetos e serviços. Os demais funcionários do setor administrativo (Secretária de Finanças, Secretária de RH, Técnica de Segurança do Trabalho e Estagiária de Engenharia de Produção) eram subordinados a todos acima deles.

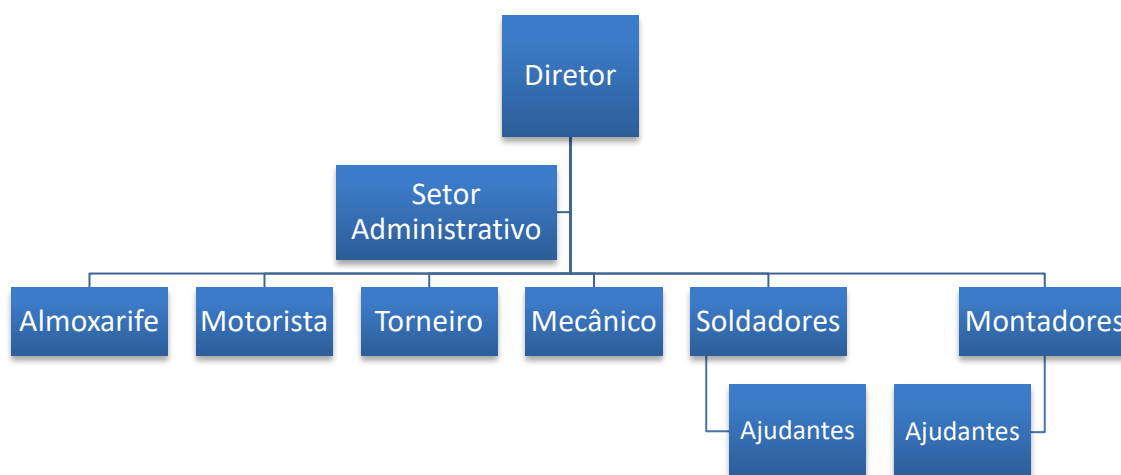
Figura 7 - Organograma de hierarquia do setor administrativo



Fonte: Autoria Própria (2016)

A figura 8 mostra um organograma mais geral da organização, incluindo o setor produtivo. Como dito anteriormente, tem-se o diretor como o responsável principal pela empresa, todos os funcionários do setor administrativo como seu apoio e os colaboradores da área da produção (almojarife, motorista, torneiro, soldadores, montadores e auxiliares de produção) como subordinados ao diretor e aos trabalhadores do setor administrativo. Por fim, existe também uma hierarquia entre os trabalhadores da área de produção, pois os auxiliares de produção são também subordinados aos soldadores e aos montadores.

Figura 8 – Organograma de hierarquia do setor produtivo



Fonte: Autoria Própria (2016)

#### 4.1.1. Situação anterior à pesquisa de clima organizacional na empresa

Sabe-se que o clima organizacional representa o ambiente que existe na organização, condicionando comportamentos positivos ou negativos dos seus membros. É o “reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa (...), é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários” (LUZ, 2003a, p.13).

Vistos o conceito acima, bem como todos os outros mencionados neste trabalho sobre clima organizacional, percebe-se que a metalúrgica possuía aparentemente um clima organizacional considerado prejudicado ou ruim.

Através de conversas informais e observações feitas pela pesquisadora, percebeu-se o acontecimento de discórdia entre os funcionários, negação de alguns funcionários ao relacionarem uns com os outros, ambiente estressante, trabalho sob pressão do diretor, ambiente sem transparência e informação da parte da administração, condições ruins de trabalho para os funcionários - principalmente da área produtiva -, descaso com a opinião dos colaboradores, alto índice de absenteísmo, alguns acidentes de trabalho, suspeita de furto por parte dos trabalhadores, desperdício de materiais e outras situações.

Devido à percepção do comportamento negativo de muitos funcionários no local de trabalho, e a má qualidade do ambiente organizacional percebida e

experimentada pela autora do presente trabalho, acordou-se em fazer a presente pesquisa de clima organizacional, por meio de um formulário de avaliação da satisfação.

## **4.2. Implantação da pesquisa**

## **4.3. Resultados, análises e sugestões**

Os formulários foram separados entre Área de Produção e Administração, tendo em vista as diferentes condições e realidades de ambas na empresa.

### **4.3.1. Dados do perfil dos funcionários**

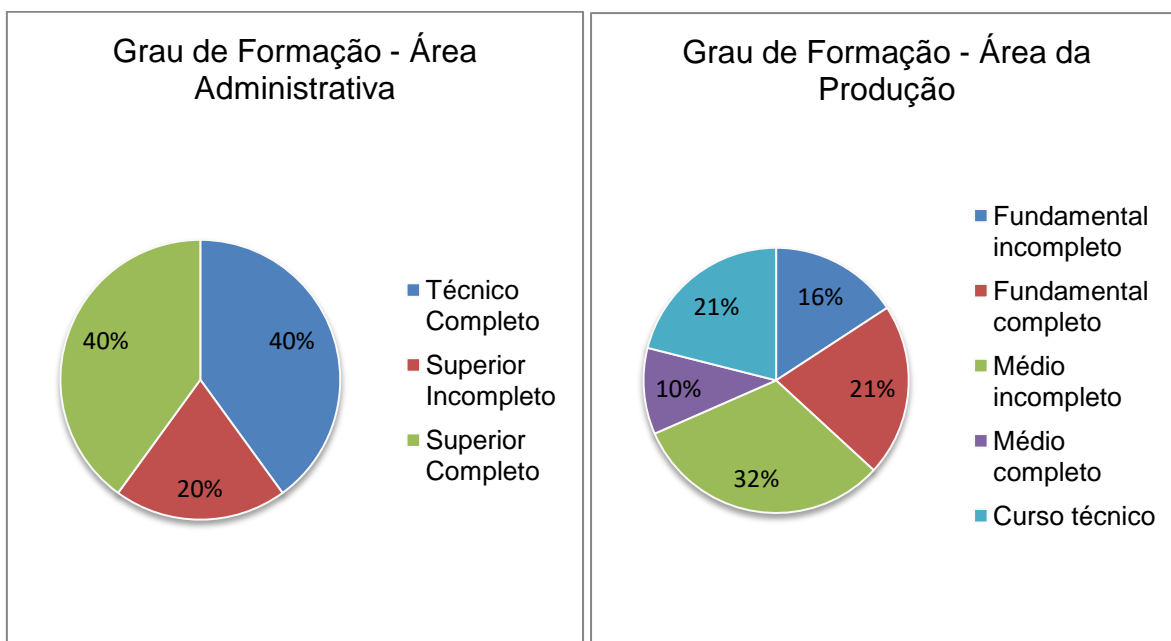
Dos sete funcionários que trabalhavam na área administrativa, seis deles responderam o formulário (APÊNDICE B), sendo que, destes seis, um deles escolheu não responder o cabeçalho. Mediante aos dados coletados, tem-se que a idade dos respondentes varia de 22 a 52 anos, o tempo de empresa varia de duas semanas a onze anos, e o tempo de experiência na área varia de duas semanas a 29 anos.

Em relação à área da produção, de 20 funcionários, 19 responderam o formulário completo. A partir dos dados obtidos, compreende-se que a idade dos colaboradores varia de 18 a 60 anos, o tempo de empresa varia de dois meses a oito anos, e o tempo de experiência na área esta entre dois meses e 25 anos.

O grau de formação dos funcionários da administração e da produção também varia bastante, como mostra na figura 9.



Figura 9 - Grau de formação – área administrativa e área da produção



Fonte: Autoria Própria (2015)

Todos que trabalham na administração têm formação além do ensino médio básico. Uma boa iniciativa da empresa, que tem buscado pessoas qualificadas para trabalhar na área administrativa.

Contudo, conforme visto na figura 10, 16% dos funcionários da produção – o equivalente a quatro pessoas - não concluíram o ensino fundamental, por isso, a escolha de fazer um formulário como ferramenta de pesquisa, conforme citado na metodologia do presente trabalho.

#### 4.3.2. Dados gerais

Para os cálculos do grau de satisfação, fez-se necessário o uso do software Excel e atribuíram-se valores as respostas de 0 a 100. A partir destes valores, calculou-se a média aritmética, gerando os dados da tabela 1.

Tabela 1 - Grau de satisfação geral da metalúrgica

<b>Nº das Questões</b>	<b>Média das respostas da Área Administrativa</b>	<b>Média das respostas da Área da Produção</b>
<b>1</b> - Administração da Empresa	12,5	59,21
<b>2</b> - Trabalho dos gestores	25	64,47
<b>3</b> - Trabalho do próprio funcionário na empresa	62,5	78,95
<b>4</b> - Comunicação em geral da empresa	16,67	59,21
<b>5</b> - Ambiente social da empresa	41,67	75
<b>6</b> - Condições de trabalho (ergonomia)	37,5	43,42
<b>7</b> - Capacitação do funcionário para realizar o serviço proposto	50	80,26
<b>8</b> - Equipamentos da empresa	37,5	57,89
<b>9</b> - Quantidade e qualidade dos treinamentos recebidos	37,5	59,21
<b>10</b> - Salário	33,33	43,42
<b>11</b> - Valorização do funcionário na empresa	45,83	69,74
<b>12</b> - Trabalhar na empresa	62,5	68,42
<b>13</b> - Liberdade em dar opiniões e sugestões quanto ao serviço	37,5	50
<b>14</b> - Segurança na empresa quanto a riscos e perigos	58,33	43,42
<b>15</b> - Segurança na empresa quanto à estabilidade	58,33	57,89
<b>Média das Médias:</b>	<b>41,11</b>	<b>60,7</b>
	<b>Total (Média):</b>	<b>50,91</b>

Fonte: Autoria Própria (2016)

A média total das médias da administração e da produção foi mensurada em 50,91, número que não significa um bom resultado. De acordo com a figura 6, pode-se concluir que o grau de satisfação da Metalúrgica é neutro. O que significa que o clima organizacional da empresa é mediano e precisa ser trabalhado para alcançar melhoria.

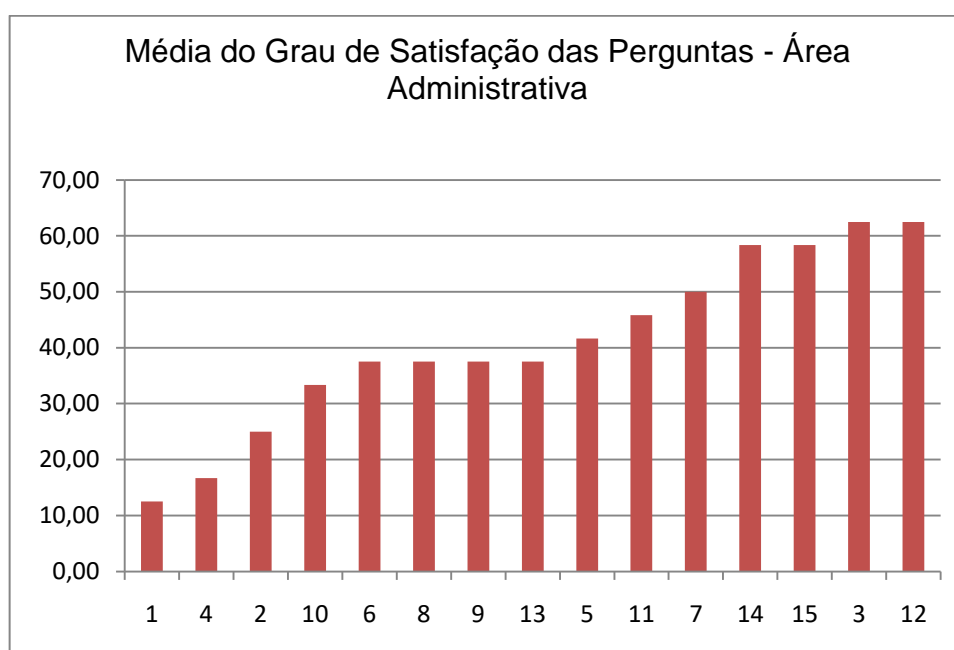
Como visto na tabela 1, o grau de satisfação da área administrativa é baixo, 41,11, entendendo que existe insatisfação entre os funcionários da administração em relação à empresa. Neste caso, é necessário que haja um planejamento para melhor engajamento dos funcionários, para otimizar o clima organizacional no setor administrativo.

Já o grau de satisfação da área da produção, está razoavelmente suprido, com 60,70. Porém, o ideal é que os funcionários estejam muito satisfeitos, para que o clima organizacional seja ótimo, com grau de satisfação maior ou igual a 75,00.

#### 4.3.3. Pontos positivos e negativos nas áreas administrativa e da produção

Como mostra no gráfico 1, as quatro questões de maior satisfação respectivamente entre os funcionários da administração, são aquelas equivalentes às perguntas de número 12,3,15 e 14, que são as relacionadas respectivamente com: trabalhar na empresa, seu trabalho na empresa, segurança na empresa quanto a sua estabilidade e segurança na empresa quanto a riscos e perigos.

Gráfico 1 - Média do grau satisfação das perguntas – área administrativa



Fonte: Autoria Própria (2015)

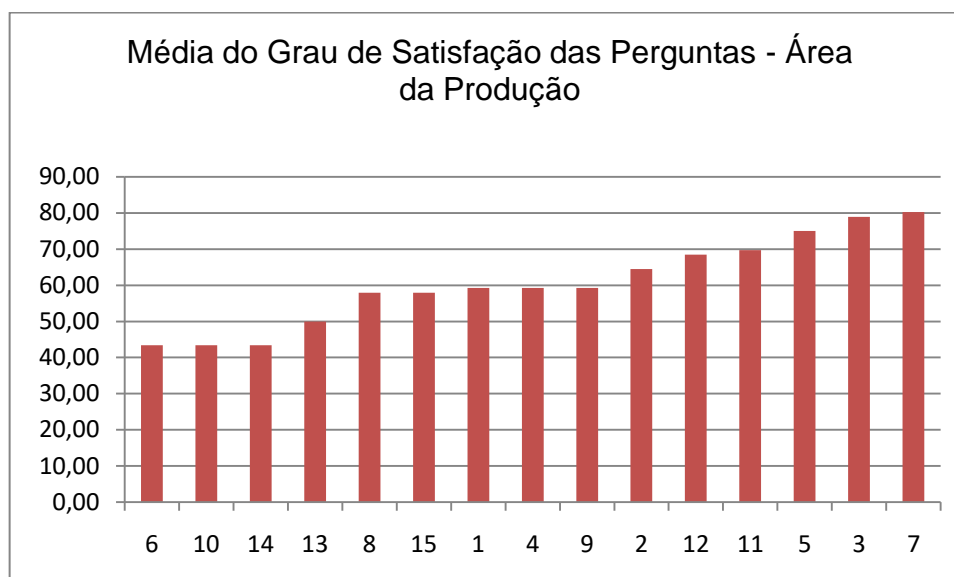
Quanto ao grau de insatisfação, os funcionários administrativos concordam que as questões que mais precisam ser trabalhadas são: na administração da empresa, comunicação em geral da empresa, trabalho dos gestores e salário; que correspondem respectivamente às questões 1,4,2 e 10.

É interessante analisar que, os funcionários responsáveis pela administração reclamam e sugerem que a administração da empresa seja otimizada. Resultado que se faz necessário melhores estudos para encontrar o problema e

solucioná-lo, podendo ter como causa a má liderança, organização, engajamento entre o pessoal e outros.

Na área da produção os resultados são um pouco diferentes. As quatro questões de maior satisfação entre os funcionários da produção são respectivamente aquelas equivalentes às perguntas de número 7, 3, 5, 11 (gráfico 2). Números estes equivalentes às questões de capacitação para fazer o serviço que lhe é proposto, o trabalho pessoal na empresa, ambiente social da empresa (integração com a equipe) e a valorização pessoal na empresa.

Gráfico 2 - Média do grau de satisfação das perguntas – área da produção



Fonte: Aatoria Própria (2015)

Os funcionários da produção da metalúrgica acordaram também através do formulário respondido que as questões de maior insatisfação são respectivamente as de número 6, 10, 14 e 13; que correspondem às condições de trabalho (questões ergonômicas), salário, segurança na empresa quanto a riscos e perigos, e liberdade em dar opiniões e sugestões quanto ao seu serviço.

#### 4.3.4. Resultados quanto ao grau de ansiedade dos funcionários

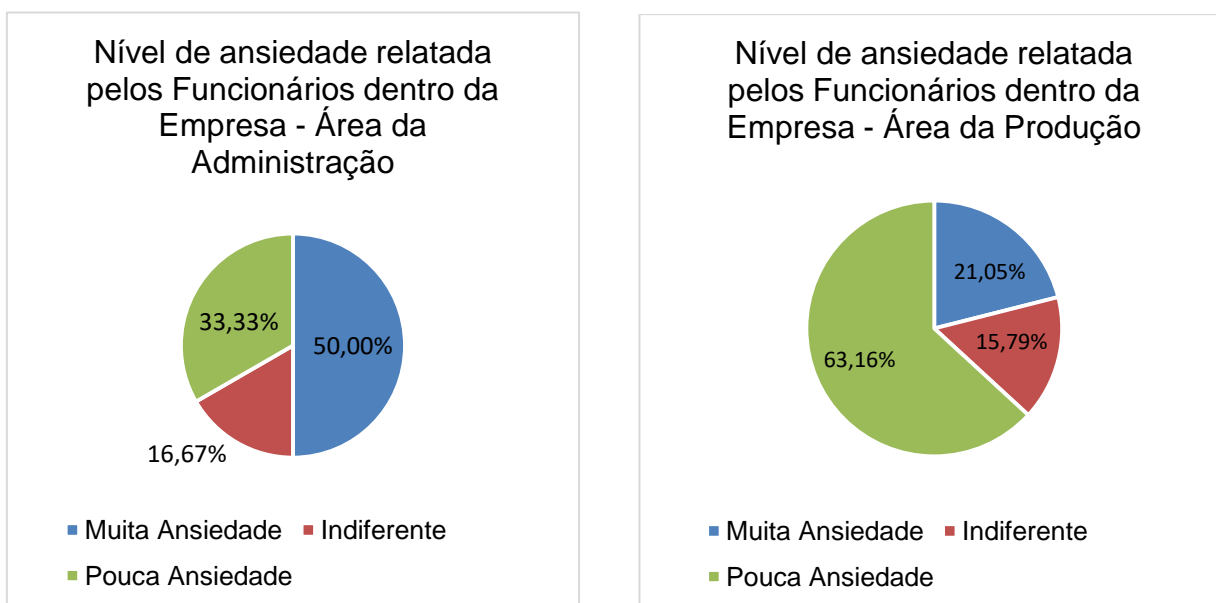
Para Graeff (2011), a ansiedade pode ser definida como uma emoção associada ao comportamento de avaliar riscos no ambiente. É manifestada em

situações propensas a um perigo em potencial e imprevisíveis, muitas vezes por razões inexistentes.

Presenciou-se algumas situações que poderiam ser indícios de sintomas de ansiedade e estresse entre os funcionários, sendo estes discussões, choros, tremuras e outros. Por exemplo, observou-se que todas as vezes que a funcionária responsável pelo almoxarifado conversava com o diretor da metalúrgica, demonstrava possíveis características de ansiedade como tremores no corpo, roer de unhas, fala rápida ou às vezes gaguejando, dentre outros.

Devido às percepções informais da pesquisadora, decidiu-se que haveria no formulário uma questão que pedisse que o funcionário relatasse seu nível de ansiedade dentro da empresa. Na aplicação do formulário, foi explicado o conceito de ansiedade baseado em pesquisas bibliográficas, e diante dessa informação, o funcionário poderia relatar se sentia muito ansioso, indiferente à questão ou pouco ansioso. Encontra-se os resultados na figura 10:

Figura 10 - Grau de ansiedade dos funcionários no local de trabalho da administração



Fonte: Aatoria Própria (2015)

Como foi constatado pelos gráficos, os funcionários que relataram sofrer mais com sintomas de ansiedade no local de trabalho são os da área administrativa

(50,0%). Não obstante, percebe-se que um número razoável dos funcionários do setor produtivo (21,05%) também relata sofrer de ansiedade.

Visto a necessidade de aprofundar neste assunto, sugere-se uma nova pesquisa por um Psicólogo especialista para constatar as razões da ansiedade dos colaboradores, pois tal problema pode ser causado por motivos internos e externos. A partir dessa pesquisa, a decisão seria combater as causas da ansiedade do trabalhador. Sugere-se também, que a empresa encaminhe os funcionários posteriormente a esta nova pesquisa a um tratamento com um psicólogo.

#### **4.3.5. Resumo das respostas da questão aberta para fazer comentários e sugestões**

Como já dito, o formulário de pesquisa de clima organizacional aplicado teve também entre suas questões, uma questão aberta para que os funcionários pudessem escrever ou pedir que a pesquisadora escrevesse no espaço disponível, os comentários e sugestões de melhoria para os processos da empresa. Os comentários e sugestões foram analisados, resumidos e divididos entre as áreas administrativa e produtiva.

##### **4.3.5.1. Área Administrativa**

Comentários:

- Foi mencionado que a informação e comunicação da empresa são falhas e insuficientes.
- Relata-se sobre a forma de tratamento do patrão para com os empregados: “O patrão nos trata com desprezo e falta de respeito”, “Todas as reclamações são feitas com gritos e xingamentos, sem total profissionalismo”, e “Se avisamos que deve ser comprado algum equipamento, ele reclama e se deixamos de avisar ele reclama mais ainda.”
- Destaca-se sobre a falta de comprometimento que alguns funcionários têm com o trabalho: “A falta de comprometimento que os colegas de trabalho têm com a empresa nos desmotiva e nos atrapalha a fazer o que é de nossa responsabilidade, porque aqui infelizmente dependemos uns dos outros.”

- Sobre intrigas entre funcionários: “As intrigas que alguns funcionários têm uns com os outros, atrapalha que façamos o nosso serviço.”
- Consta-se reclamações quanto às questões ergonômicas para o funcionário na empresa: “As condições ergonômicas na empresa são precárias: luz insuficiente, cadeiras quebradas, computadores insuficientes.”
- É relatado e pedido também que haja melhores condições de trabalho quanto aos recursos (compra de material e equipamentos de proteção).

Sugestões:

- “Sugiro que haja um planejamento semanal e diário da produção, e que o mesmo seja exibido para os funcionários para que os mesmos tenham uma noção do que vão fazer no dia.”
- “Sugiro que não haja rotatividade dos funcionários no chão de fábrica. Ou seja, se o funcionário pegou o serviço, sugiro que o mesmo funcionário termine-o, desta maneira o tempo de realização do serviço será menor. Porque se coloca outro funcionário para fazer o serviço de outro, ele gasta tempo para entender o que está sendo feito e então começar o serviço que de início fará lentamente e só com o tempo terá maior produtividade. Enquanto que o outro funcionário já sabia e já tinha gastado todo este tempo de entendimento do serviço.”
- Sugestão quanto ao modo de tratamento para com os funcionários: “Acho que a administração precisa ter um pouco mais de educação ao falar com os subordinados.”

A maioria das reclamações e sugestões dos funcionários administrativos são relevantes e com certeza prejudicam a produção da organização. Além do mais, o que foi respondido corresponde aos temas de maior insatisfação na área de produção.

#### **4.3.5.2. Área da produção**

Comentários:

- Relata-se que os equipamentos são insuficientes e que os mesmo estão em mal estado: “Não há máscara suficiente para os soldadores e ajudantes. Não tem cintos suficientes para os operários” e “Não há capacetes suficientes e os que têm estão em mal estado.”

- “Os colegas de trabalho não ajudam no serviço e não têm nenhum comprometimento.”

- Reclamações em relação à parte elétrica da empresa: “Energia da empresa não supre a necessidade de trabalho. As tomadas são insuficientes para ligar os equipamentos.” “A parte elétrica dos equipamentos da empresa deixa a desejar, os funcionários correm risco de tomar choque.”

- Registram-se também reclamações quanto à liberdade de dar opiniões e sugestões em relação ao serviço: “Não temos liberdade de dar opiniões, as vezes eu tenho uma sugestão e deixo de falar para não perder meu tempo porque sei que não vou ser ouvido”.

- É relatado sobre o modo de tratamento do diretor para com empregado: “Não gostamos da maneira que o patrão nos trata, não tem o mínimo de respeito”, “O comportamento do patrão e o modo de comunicar e tratar é desrespeitoso”, e “Estou insatisfeito com as cobranças indevidas e mal educadas que somos expostos pelo nosso patrão, por exemplo, com gritos, xingamentos e palavrões.” Além disso, quanto “à pressão que nos submete quanto ao tempo para o término do serviço proposto, sendo que ele pede e quer que esteja pronto na mesma hora.”

- Houve também reclamação em relação à falta de planejamento da administração: “Estou à mercê do diretor, porque ele não sabe para onde eu vou. Eu não fico sabendo e com isso eu não sei se trago minha marmita ou não”.

- Registram-se reclamações quanto às condições físicas da empresa: “Falta de ventilação e falta de luz dentro da oficina”, “A iluminação é insuficiente dentro da oficina”, e a empresa possui “situação física bem precária, sem condições de tomar banho. Não há lavanderia”.

- Reclamação em relação ao bebedouro: “A água do bebedouro tem gosto.”

- Houve também relatos sobre a insatisfação dos funcionários em carregarem muito peso e estarem expostos a ruído constante.

Sugestões:

- É pedido que haja maior segurança para trabalhos em altura.
- É sugerido que seja melhorada as condições de trabalho em relação aos equipamentos e EPI's (equipamentos de proteção individual).



- Sugere-se que comesse o sistema de *check-list* para equipamentos juntamente com a técnica de segurança para todos as OS's (ordens de serviços).
- Sugestão para melhoria de comunicação: “A informação é insuficiente para o operário realizar o serviço, o ideal seria mostrar as medidas, informar o que está sendo feito e para o que e para onde.” e “Seria interessante se tivéssemos informações do que está sendo feito através das OS's.”
- Sugestão para método de remuneração: “Gostaria de receber por produção ao invés de receber um salário fixo todo mês.”
- É proposto o aumento e melhoria dos treinamentos, como também melhores explicações quanto questões de segurança: “Gostaria de treinamentos práticos com os EPIs, porque só ouvir não adianta muito.”
- Sugere-se que todos os funcionários tenham concha de ouvido, pois os plugs já não são suficientes.
- Propõe-se que haja algum tipo de bonificação para os colaboradores: “O patrão poderia oferecer uma cesta-básica e um plano de saúde para os funcionários.”
- É sugerido que haja uma data marcada no mês em que os funcionários poderiam pegar um “vale” (adiantamento financeiro): “Seria bom que houvesse uma data de entrega de vale.”

O que foi relatado pelos colaboradores da produção também se relaciona com o que foi respondido no formulário, assim como aconteceu nos comentários e sugestões do setor administrativo.

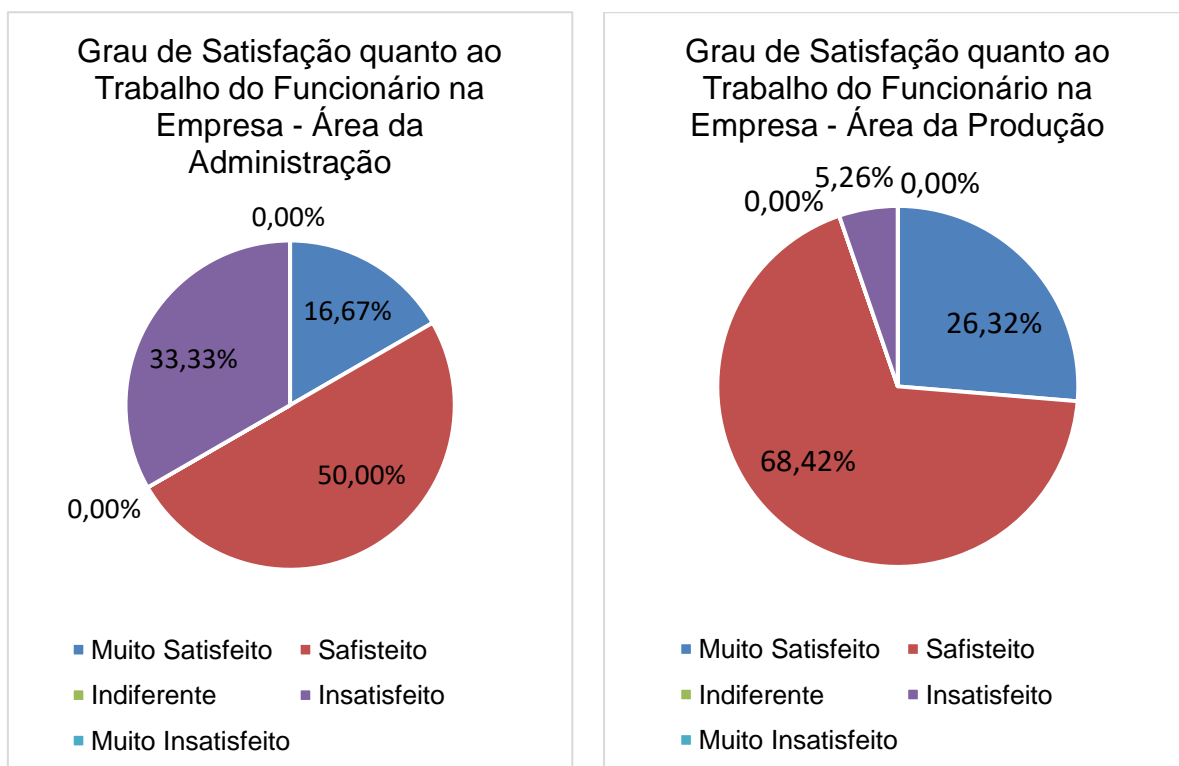
Porém, percebe-se que os questionamentos feitos pelos trabalhadores da área produtiva variam dos da área administrativa, pois vivem realidades diferentes. Entende-se que a área da administração questiona em sua maioria sobre questões administrativas e que a área da produção questiona sobre problemas relacionados a condições físicas de trabalho.

#### **4.3.6. Resultados coincidentes**

Dentre as quatro questões que geram mais satisfação entre os funcionários da área administrativa e produtiva, destaca-se a satisfação quanto ao trabalho pessoal do indivíduo na empresa. Dessa maneira, percebe-se que a

empresa alocou as pessoas certas nos postos certos, e que as essas pessoas estão satisfeitas em atuar nas suas atividades.

Figura 11 - Grau de satisfação quanto ao trabalho do funcionário nas áreas da administração e produção

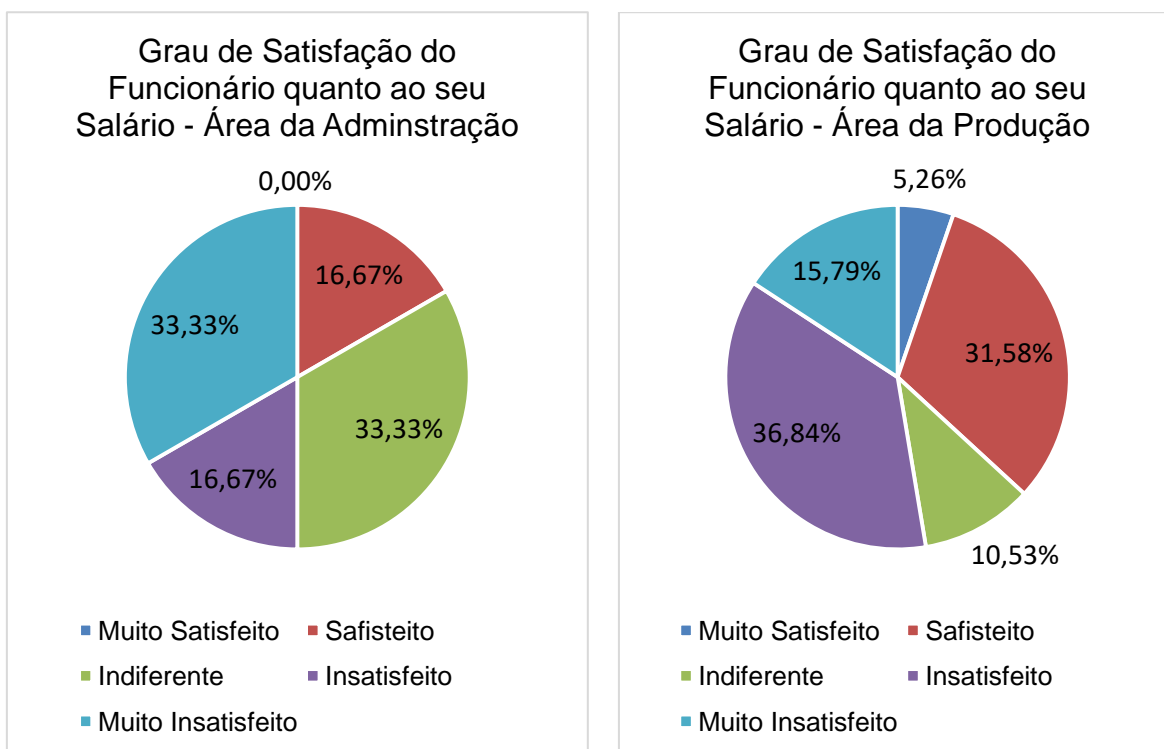


Fonte: Autoria Própria (2015)

Analisando melhor as respostas na figura 11, compreende-se que existe um percentual maior de satisfação quanto aos funcionários da área produtiva, e que por mais que a satisfação esteja ótima na área administrativa, 33,33% dos funcionários se sentem insatisfeitos com os papéis que exercem, o que precisa ser avaliado para que os funcionários se pronunciem e dêem opiniões quanto ao seu trabalho, e para que a empresa tome providências de otimizar a função ou realocar os funcionários.

No que concerne à insatisfação em comum, constata-se que grande parte dos funcionários da administração e da produção não está satisfeita com o salário que recebe. Para maior compreensão, analisa-se a figura 12.

Figura 12 - Grau de satisfação do funcionário quanto ao seu salário nas áreas administrativa e produção



Fonte: Autoria Própria (2015)

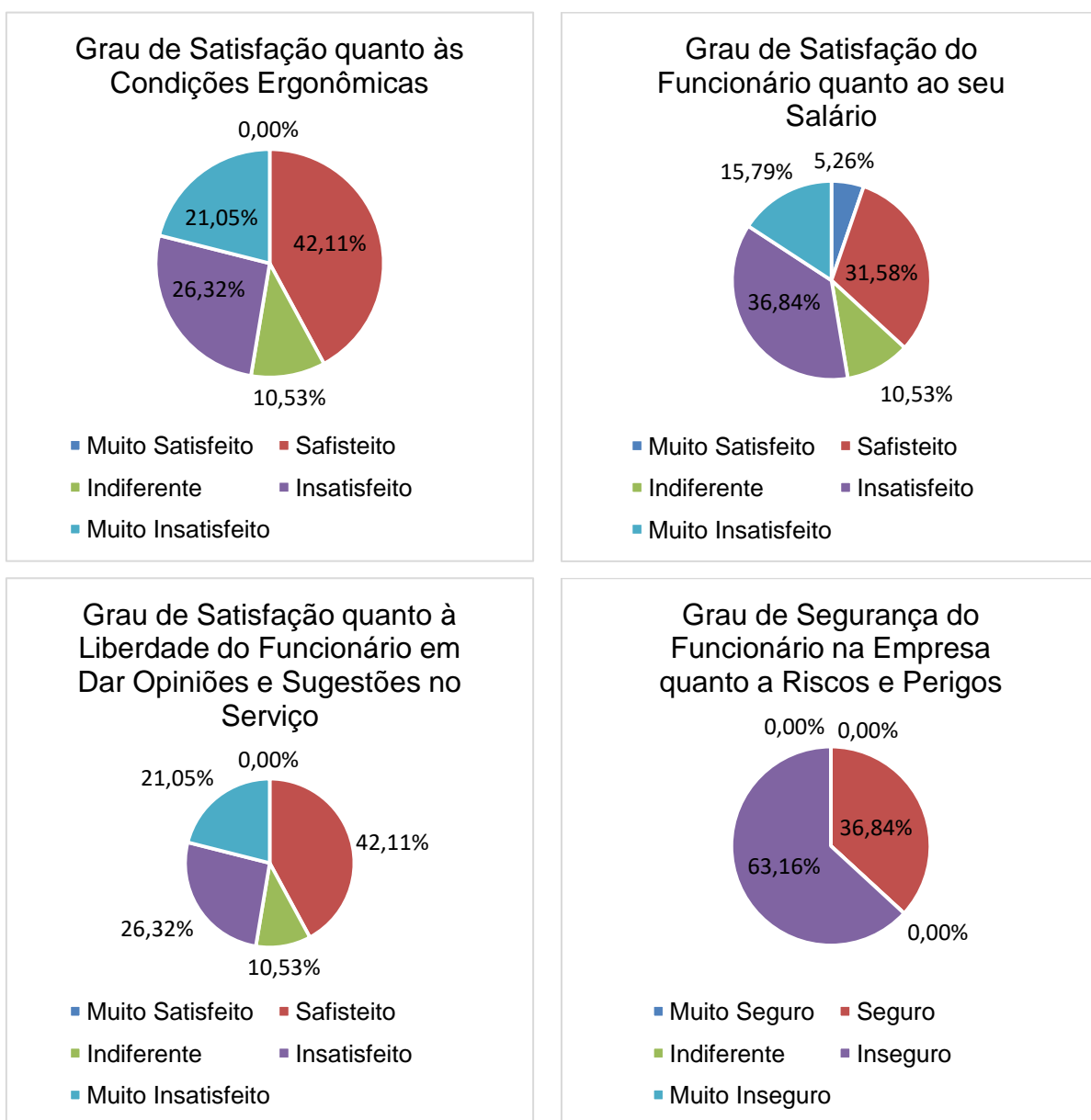
O que se destaca nas respostas dos funcionários (figura 12) além do grau de insatisfação dos mesmos, é o número de pessoas que se manifestam indiferentes ao assunto, ou seja, para elas, esta não é uma questão relevante. Conclui-se pelo entendimento do gráfico que, nas duas áreas, aproximadamente 50% dos funcionários estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com seus salários, o que também precisa ser estudado pela empresa. Neste caso, sugere-se uma avaliação do financeiro da organização para que aumente o salário ou dê gratificações aos funcionários com melhores resultados e/ou aos veteranos.

#### 4.3.7. Melhorias implementadas com intuito de otimizar o clima organizacional e sugestões

Por mais que a maior insatisfação tenha vindo dos funcionários da área administrativa, a direção da metalúrgica optou por dar prioridade na execução de melhorias para a satisfação dos funcionários do setor produtivo, e conseqüentemente, melhorar o clima organizacional.

Como dito anteriormente, as questões de maior insatisfação para os colaboradores da área da produção são as que estão relacionadas às condições de trabalho (questões ergonômicas), salário, segurança na empresa quanto a riscos e perigos, e liberdade de dar opiniões e sugestões quanto ao seu serviço. As respostas do formulário respondido pelos trabalhadores do setor produtivo podem ser encontrados na figura 13.

Figura 13- As quatro questões de mais insatisfação ou insegurança dos funcionários da área da produção.



Fonte: Autoria Própria (2015)

Considerando o grau de insatisfação nestas quatro questões, a direção promoveu algumas melhorias nas áreas a seguir:

1- Condições ergonômicas:

- Como os trabalhadores estavam reclamando de iluminação insuficiente no galpão de produção, todas as luzes foram trocadas por luzes mais potentes e foram acrescentadas mais algumas luminárias.

- Fez-se manutenção no bebedouro principal da empresa e houve uma melhora para tornar a água insípida.

- A empresa fez manutenção no munck móvel (equipamento para carregar peso) para que fosse melhor adaptado aos serviços e os funcionários pudessem carregar menos peso.

- Realização de alongamento e ginástica laboral no início de alguns dias (Reunião do Bom Dia) para a educação do funcionário em relação à sua postura.

2- Salário:

- Quanto a esta questão, a empresa não tomou providências, pois estava em momento de crise como muitas empresas no país.

3- Liberdade dos funcionários em dar opiniões:

- O próprio preenchimento do formulário de pesquisa foi uma iniciativa da empresa de ouvir seus colaboradores.

- Abriu-se um momento de interação na Reunião do Bom Dia, onde os funcionários tinham liberdade de fazer reclamações e sugestões quanto alguns assuntos, e tais informações eram passadas à direção.

4- Segurança dos funcionários:

- Durante a pesquisa de clima organizacional através do formulário, a empresa contratou uma técnica de segurança do trabalho que começou a organizar a entrega de EPI's (equipamento de proteção individual). A metalúrgica também comprou mais EPI's de melhor qualidade e a técnica fazia o controle dos mesmos.

- Houve melhoria na parte elétrica do galpão e de alguns equipamentos para trazer melhor segurança aos funcionários, como troca de tomadas e plugues antigos para outros mais resistentes.

- Aconteceu a troca e instalação de mais extintores, como também, pintura do chão para identificação de extintores.

- Criação do DDS (diálogo diário de segurança), chamado de Reunião do Bom Dia. Neste momento eram tratados com prioridade de assuntos relacionados à saúde e segurança do trabalhador e também de organização no trabalho, trabalho em equipe, limpeza do local de trabalho, dentre outros. A reunião era dirigida pela estagiária de engenharia de produção e a técnica de segurança do trabalho.

Em relação às questões de maior índice de insatisfação vindas do setor administrativo, houve algumas melhorias na área da comunicação e troca de informações da organização, são elas:

- Houve a coleta de dados pessoais dos funcionários que já trabalhavam e daqueles que estavam entrando na empresa. Essa coleta de dados não era feita anteriormente. Passou então a registrar telefone pessoal, telefone para emergências, endereço, idade, data de aniversário e outros.

- Houve a Instalação de um quadro de avisos que era mantido pela estagiária de engenharia de produção. O quadro proporcionava uma integração entre todos os funcionários da empresa. Eram fixados no quadro todos os aniversariantes do mês, avisos da direção para os funcionários, textos e frases de incentivo, informações para aprimorar nos estudos (oportunidades de cursos e outros), diretrizes para melhoria da saúde e segurança do trabalhador e outros.

Entende-se que as melhorias realizadas durante e após a finalização da aplicação do formulário ajudaram a aumentar o índice de satisfação e assim, melhorar o clima organizacional da empresa. Sugere-se então, que haja uma nova pesquisa de clima para testificar que tais melhorias tiveram mesmo efeito positivo para os funcionários da metalúrgica.

## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Atualmente, na era da informação, a valorização do capital humano nas organizações tem sido primordial. Colaboradores motivados e satisfeitos agregam valor à empresa e se tornou necessidade num mercado tão competitivo.

Altos índices de capacidade, lucratividade, qualidade e produtividade não se dão apenas por um bom maquinário, mas também por uma boa equipe.

Ambientes com um clima organizacional ruim são aqueles onde predominam o desengajamento, desmotivação, alienação, falta de comprometimento, ausência de transparência por parte da gestão, comunicação ruim, e outros. Estes fatores por sua vez, são geradores de problemas e conseqüentemente de custos invisíveis para a empresa.

Logo, é importante que a empresa analise o seu clima organizacional. A pesquisa de clima veio para auxiliar os gestores a apontar os pontos fortes e fracos da organização, mapeando os aspectos na organização que motivam ou não, e satisfazem ou não o trabalhador quanto ao seu local de trabalho, relacionamento, função, dentre outros; para posteriormente, atacar efetivamente os principais focos dos problemas.

Além dos benefícios que a concretização da pesquisa traz para a empresa, traz também aos funcionários, proporcionando-lhes trabalhar em um ambiente agradável, com boas condições de trabalho, bom relacionamento entre a equipe, onde suas opiniões são ouvidas e onde seu trabalho é valorizado. Também, a realização da pesquisa pode trazer contentamento e realização profissional e pessoal do colaborador, dando-o a oportunidade de se definir e conhecer.

Tendo em vista a importância da pesquisa de clima organizacional dentro de uma empresa, decidiu-se fazer um levantamento do índice da satisfação dos colaboradores, sugerido na teoria, que foi realizado em uma metalúrgica na cidade de Governador Valadares – MG. A pesquisa foi realizada através do preenchimento de um formulário que auxiliou na coleta de dados, que posteriormente foram analisados para a definição das ações tomadas.

Entende-se que, a empresa estudada não possui um ótimo grau de satisfação geral entre os funcionários e que o seu clima organizacional pode ser classificado como mediano ou prejudicado. Sugere-se que a empresa invista ainda mais nas áreas de maior insatisfação e que se dê maior ênfase ao setor administrativo, pois foi o que apresentou respostas com maior grau de insatisfação. Seria interessante ainda, a possibilidade de uma pesquisa para avaliar as causas reais das questões de insatisfação.

Recomenda-se também que haja uma nova pesquisa de clima organizacional para que se possa analisar a efetividade e relevância das melhorias aplicadas na empresa, e que dessa vez, aconteça um momento de *feedback* sobre a

pesquisa para todos os funcionários da empresa mostrando os resultados da pesquisa. Sugere-se que a metalúrgica elabore e realize um programa anual de pesquisa de clima organizacional, para que a cada ano haja melhorias em seus processos e no clima.

Dessa maneira, o desafio da metalúrgica e de todas as organizações é produzir um clima organizacional positivo e que traga resultados qualitativos e quantitativos. Deve-se ter consciência de que para a realização de todo o processo de pesquisa de clima é preciso que aconteça um trabalho de equipe em prol da própria equipe, isto é, qualquer melhoria na qualidade de vida do trabalhador e nos processos internos da empresa, será de responsabilidade de todos.

Diante do exposto, o presente trabalho apresenta grande contribuição para o meio acadêmico, sendo base da realização de novas pesquisas e para consulta de dados. Além disso, abre um caminho para as empresas do ramo metalúrgico e outros, para que possam introduzir a pesquisa de clima organizacional, no intuito de otimizar seus processos em geral.



## REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro et al. **Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. Abepro, 2003. p. 1 - 8. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003\\_tr0201\\_0741.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0201_0741.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2016.

BAGGIO, Letícia; LIMA Isaura Aberton de; KOVALESKI, João Luiz. **A satisfação do trabalhador na área industrial: o caso da indústria madeireira "PP".** XXVI ENEGEP. Fortaleza. Out. 2006. Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2006/3.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2016.

BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, C.A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** São Paulo: EESC-USP, 2006.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Máquinas e acidentes de trabalho.** Brasília : MTE/SIT; MPAS, 2001. 86 p. (Coleção Previdência Social; v. 13)

BRASIL. CNM/CUT - Confederação Nacional Dos Metalúrgicos. **Boletim Setor Metalúrgico.** nº 2, Nov. 2015a. Disponível em: <<http://www.cnmcut.org.br/midias/arquivo/228-boletim-metal-novembro.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2016.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral. Departamento de Transformação e Tecnologia Mineral. **Anuário Estatístico Do Setor Metalúrgico.** 2015b. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/documents/1138775/1732813/Annu%C3%A1rio+Estat%C3%ADstico+do+Setor+Metal%C3%BArgico+2015.pdf/3cd2fe18-4daa-4e51-8899-53f0cba47573>>. Acesso: 28 set. 2016.

BRIZOLLA, Lidiane Torres. **A influência da motivação humana como fator determinante na qualidade da prestação de serviços da empresa L.G LTDA, Prestadora de Serviços de Limpeza em Gurupi - TO.** Gurupi, Nov, 2006. 59 p.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional.** 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARVALHO, Fátima Aparecida de. **Motivação para o Trabalho e Comprometimento Organizacional no Serviço Público: um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais.** Pedro Leopoldo, 2013.

CAMMAROSANO, Marília. **Gestão de Clima Organizacional**. UniSEB e Editora Universidade Estácio de Sá, 2014.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo. Atlas. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística fácil**. 19. ed. atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

CUNHA, Lauren Isis. **A QVT no desenvolvimento organizacional**. Monografia. IFMG-GV. Governador Valadares, 2014.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4 ed. São Paulo: LTC, 1999. p. 318.

FACCO, M. *et. al.*; **Motivação e Clima Organizacional**. Revista Foco. 5ª ed. Abril. 2012.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. 5. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FIDELIS, G.J.; BANOV, M.R. **Gestão de recursos humanos**: tradicional e estratégica. São Paulo: Érica, 2007.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Gestão de Pessoas**: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. Revista de Administração, São Paulo. Abril/junho 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAEFF, F. G. (2007) **Ansiedade, pânico e o eixo hipotálamo-pituitária-adrenal**. Rev. Bras. Psiquiatria. Disponível em: <  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-44462007000500002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-44462007000500002)>  
. Acesso em: Dezembro de 2016.

GOMES, Cícero. **O Insatisfeito**. RH Portal. Set/2015. Disponível em: <  
<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-insatisfeito/>>. Acesso em: Julho de 2016.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Classificação nacional de atividades econômicas**. Rio de Janeiro: IBGE, CONCLA, 2015. versão 2.0. Disponível em: <  
[ftp://ftp.ibge.gov.br/Informacoes\\_Gerais\\_e\\_Referencia/Classificacoes/cnae2\\_0\\_2edicao/cnae2\\_0\\_2edicao\\_20150609.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Informacoes_Gerais_e_Referencia/Classificacoes/cnae2_0_2edicao/cnae2_0_2edicao_20150609.pdf)>. Acesso em: Dezembro de 2016.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. Ed. Curitiba: Xibpex, 2008.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. São Paulo: Qualitymark, 2003a.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo e caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Fluminense. Niterói, 2003b.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 260 e 347.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOISEICHYK, A. E. **Organizações enquanto Cultura**: Um Estudo de Clima Organizacional em uma Empresa Catarinense. XX ENEGEP – Livro de Resumos. São Paulo: Ed. da USP, 2000.

MARTINS, M. C. F. **Clima organizacional**. In: SIQUEIRA, M.M.M. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed. 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**: treinamento em grupo. 15. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, F. **A persistência da noção de ato inseguro e a construção da culpa: os discursos sobre os acidentes de trabalho em uma indústria metalúrgica**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. vol.32 no.115 São Paulo Jan./June 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572007000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572007000100003)>. Acesso em: 04 outubro. 2016.

OLIVEIRA, D. de; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. **Clima Organizacional: Faro de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização**. IX SEGeT. 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>>. Acesso em: 17 de outubro, 2016.

PAULA, P. de. *et. al.* **Clima e cultura organizacional em uma organização pública**. Gestão & Regionalidade, Vol. 27, Nº 81. set-dez/2011. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/1279](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1279)>. Acesso em: 04 set. 2016.

PEGORARA, A. C. *et. al.* **A influência da motivação na produtividade no trabalho**. Curitiba, 2012. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) - ESIC Business and Marketing School.

PISTORE, Gisele Carina. **Pesquisa de Clima Organizacional sob o olhar da Empresa e dos Trabalhadores: Estudo de Caso em uma Indústria Automobilística da Serra Gaúcha**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande de Sul. Porto Alegre, 2013.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pentice Hall, 2002.

SÁ LEITÃO, J. S. de. **Clima Organizacional na transferência de treinamento**. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 53-62, jul./set. 1996.

SANTOS, M. N. B. F. **O&M – Integrado à Informática e desempenho: pesquisa teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000.

SILVA, K. F. da.; FERNANDES, V. L. N. de. A.; DANDARO, F. **Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de materiais rodantes**. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”, São Paulo: FNESA, v. 04, nº 1, p. 23-45, Jan./Jun. 2013.

SILVA, A. N. *et. al.* **A motivação como fator determinante para o aumento da produtividade.** Revista Inova Ação, Teresina: FSANET, v. 1, n. 2. art. 7. p. 89-99, jul./dez. 2012.

SILVA. V. S. de.; FONSECA. G. A. **A qualidade do clima organizacional como fator contributivo para a motivação e a satisfação no trabalho:** um estudo de caso dos profissionais técnicos administrativos da Fundação Visconde de Cairu. Salvador, 2011. Disponível em: <[http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/Artigo\\_Clima\\_Organizacional](http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/Artigo_Clima_Organizacional)>. Acesso em: 03 Agosto. 2016.

SORIO, Washington. **Pesquisa de Clima Organizacional.** Mar/2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/7070/pesquisa-de-clima-organizacional.html>>. Acesso em: 02 set. 2016.

TIMOSSI, Luciana da Silva et al. **Análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores com diferentes níveis de instrução através de uma análise de correlações.** Produção, Ponta Grossa, v. 20, n. 3, p.471-480, jul./set. 2009. Disponível em: < [http://www.scielo.br/pdf/prod/2010nahead/AOP\\_200901009.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/2010nahead/AOP_200901009.pdf) >. Acesso em: 28 out. 2016.

VROOM, V.H. **Gestão de pessoas, não de pessoal:** os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WARMLING, Ana Claudia Dalponte. **A importância do clima organizacional para a melhoria da produção e da qualidade dos produtos em uma indústria no ramo de confecções.** Trabalho de Conclusão de Curso. UNESC. Criciúma, Jul. 2010.

WYSE, Roberta De Moraes et al. **Gestão de Pessoas:** dos Primórdios à Atualidade, Administração, Rio Grande, Ver. Cienc. Gerenc., v. 19, n30, p 29-33, 2015. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/3661/3135>>. Acesso em: 29 abr. 2015.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Formulário de pesquisa de clima organizacional aplicado

Formulário de Avaliação da Satisfação no Trabalho
<p>Idade:</p> <p>Tempo de Empresa:</p> <p>Tempo de experiência na área:</p> <p>Grau de Formação:</p>
<p>Classifique seu grau de satisfação em relação às questões abaixo:</p> <p>1- Administração da empresa:</p> <p><input type="checkbox"/> Muito satisfeito   <input type="checkbox"/> Satisfeito   <input type="checkbox"/> Indiferente   <input type="checkbox"/> Insatisfeito   <input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito</p> <p>2- Trabalho dos gestores (diretor e engenheiros):</p> <p><input type="checkbox"/> Muito satisfeito   <input type="checkbox"/> Satisfeito   <input type="checkbox"/> Indiferente   <input type="checkbox"/> Insatisfeito   <input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito</p> <p>3- Seu trabalho na empresa:</p> <p><input type="checkbox"/> Muito satisfeito   <input type="checkbox"/> Satisfeito   <input type="checkbox"/> Indiferente   <input type="checkbox"/> Insatisfeito   <input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito</p> <p>4- Comunicação em geral da empresa:</p> <p><input type="checkbox"/> Muito satisfeito   <input type="checkbox"/> Satisfeito   <input type="checkbox"/> Indiferente   <input type="checkbox"/> Insatisfeito   <input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito</p> <p>5- Ambiente social da empresa (integração com a equipe):</p> <p><input type="checkbox"/> Muito satisfeito   <input type="checkbox"/> Satisfeito   <input type="checkbox"/> Indiferente   <input type="checkbox"/> Insatisfeito   <input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito</p>
<p>Classifique seu grau de satisfação em relação às questões abaixo:</p> <p>6- Condições de trabalho (questões ergonômicas):</p> <p><input type="checkbox"/> Muito satisfeito   <input type="checkbox"/> Satisfeito   <input type="checkbox"/> Indiferente   <input type="checkbox"/> Insatisfeito   <input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito</p> <p>7- Capacitação para fazer o serviço que lhe é proposto:</p> <p><input type="checkbox"/> Muito satisfeito   <input type="checkbox"/> Satisfeito   <input type="checkbox"/> Indiferente   <input type="checkbox"/> Insatisfeito   <input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito</p>

8- Equipamentos da empresa:

Muito satisfeito    Satisfeito    Indiferente    Insatisfeito    Muito Insatisfeito

9- Quantidade e qualidade dos treinamentos recebidos:

Muito satisfeito    Satisfeito    Indiferente    Insatisfeito    Muito Insatisfeito

Classifique seu grau de satisfação, valorização, ou segurança em relação às questões abaixo:

10- Seu salário:

Muito satisfeito    Satisfeito    Indiferente    Insatisfeito    Muito Insatisfeito

11- Sua valorização na empresa:

Muito Valorizado    Valorizado    Indiferente    Desvalorizado    Muito Desvalorizado

12- Em trabalhar na empresa:

Muito satisfeito    Satisfeito    Indiferente    Insatisfeito    Muito Insatisfeito

13- Liberdade de dar opiniões e sugestões quanto ao seu serviço:

Muito satisfeito    Satisfeito    Indiferente    Insatisfeito    Muito Insatisfeito

14- Segurança na empresa quanto a riscos e perigos:

Muito seguro    Seguro    Indiferente    Inseguro    Muito Inseguro

15- Segurança na empresa quanto a sua estabilidade (medo de ser despedido):

Muito seguro    Seguro    Indiferente    Inseguro    Muito Inseguro

16- Relate seu nível de ansiedade dentro da empresa:

Muita ansiedade    Indiferente    Pouca ansiedade



17- Sugestões e reclamações:

---

---

---

---

---

---

---

**APÊNDICE B – Respostas do cabeçalho do formulário**

	<b>Idade</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Tempo de Experiência</b>	<b>Formação</b>
<b>Área da Administração</b>	28 anos	2 anos e 6 meses	10 anos	Superior Completo
	29 anos	45 dias	45 dias	Técnico
	38 anos	2 semanas	2 semanas	Superior Completo
	-	-	-	-
	22 anos	3 meses	3 meses	Superior Incompleto
	52 anos	11 anos	29 anos	Técnico
<b>Área da Produção</b>	40 anos	2 meses	15 anos	Médio Incompleto
	32 anos	2 meses	17 anos	Fundamental Completo
	32 anos	2 semanas	3 anos	Médio Incompleto
	38 anos	4 meses	25 anos	Médio Incompleto
	52 anos	12 meses	1 ano	Fundamental Incompleto
	18 anos	3 meses	3 anos	Médio Incompleto
	56 anos	1 ano e 6 meses	1 ano e 6 meses	Fundamental Completo
	20 anos	2 meses	2 meses	Médio Completo
	60 anos	6 meses	6 meses	Técnico
	25 anos	11 meses	5 anos	Médio Incompleto
	25 anos	5 meses	8 anos	Fundamental Incompleto
	37 anos	10 meses	18 anos	Técnico
	35 anos	2 anos	15 anos	Fundamental Incompleto
	51 anos	2 anos	23 anos	Técnico
	32 anos	7 anos e 7 meses	20 anos	Fundamental Completo
	36 anos	8 anos	19 anos	Fundamental Completo
	20 anos	1 ano e 5 meses	6 anos	Médio Completo
	35 anos	3 meses	12 anos	Médio Incompleto
	30 anos	1 ano e 8 meses	5 anos	Técnico