

**Universidade Estadual de Maringá**  
**Centro de Tecnologia**  
**Departamento de Informática**  
**Curso de Engenharia de Produção**

**Pesquisa de clima organizacional e sua contribuição na  
Qualidade de Vida do trabalhador e produtividade:  
Estudo de caso em indústria de confecção**

*Yslene Rocha Kachba*

**TCC-EP-73-2007**

Universidade Estadual de Maringá  
Centro de Tecnologia  
Departamento de Informática  
Curso de Engenharia de Produção

**Pesquisa de clima organizacional e sua contribuição na  
Qualidade de Vida do trabalhador e produtividade:  
Estudo de caso em indústria de confecção**

*Yslene Rocha Kachba*

**TCC-EP-73-2007**

Relatório Técnico 1 apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.  
Orientador(a): Prof.<sup>(a)</sup>: M.Sc Maria de Lourdes Santiago Luz

**Maringá - Paraná  
2007**

**Yslene Rocha Kachba**

**Pesquisa de clima organizacional e sua contribuição na Qualidade de Vida do trabalhador e produtividade:  
Estudo de caso em indústria de confecção**

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

---

Orientador(a): M.Sc Maria de Lourdes Santiago Luz  
Departamento de Informática, CTC

---

Prof<sup>(a)</sup>. Dra. Márcia Marcondes Altimari Samed  
Departamento de Informática, CTC

Maringá, outubro de 2007

## EPÍGRAFE

“Criamos a época da velocidade, mas nos sentimos enclausurados dentro dela. A máquina, que produz abundância, tem-nos deixado em penúria. Nossos conhecimentos fizeram-nos céticos; nossa inteligência, empedernidos e cruéis. Pensamos em demasia e sentimos bem pouco. Mais do que de máquinas, precisamos de humanidade. Mais do que inteligência, precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes, a vida será violência e tudo será perdido”.

Charles Chaplin (Trecho de: O último discurso de  
*O grande ditador*)

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico aqui, meus sinceros agradecimentos à:

Deus o amor eterno e o que me conduz a viver;

A minha família, principalmente minha mãe pelo o eterno apoio e consideração;

Meu irmão por me conduzir aos caminhos necessários;

Professora Maria de Lourdes, pelo companheirismo na caminhada em nossos pensamentos e artigos;

Meus colegas, pelas risadas, choros e brincadeiras dos eternos intervalos de nossa juventude.

## RESUMO

No cenário econômico atual, as empresas procuram estratégias para se tornarem competitivas no mercado. Existem aplicações de diversas ferramentas para auxiliar nas diferentes estratégias, no entanto, o maior desafio está em conseguir motivar os colaboradores para entendimento e cumprimento destas. Dessa forma o presente trabalho aborda como a partir do estudo de clima organizacional, em uma empresa de confecção, localizada na região noroeste do Paraná, conseguir melhorar o nível de absenteísmos e motivação para uma melhor produtividade. A preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores torna-se importante, pois dentro de uma organização, traduz-se em produtividade e qualidade de produto e otimização de processo. O diagnóstico apresentado influenciou na cultura da empresa, com tomadas de decisões em ações concretas imediatas e estudos complementares.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho; Clima Organizacional; Produtividade.

# SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>VI</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>XI</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 OBJETIVO GERAL:.....	2
1.5.1 <i>Objetivos Específicos:</i> .....	2
1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	2
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>4</b>
2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	9
2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	11
2.5.1 <i>Modelos de clima organizacional</i> .....	12
2.5.1.1 Modelo de Litwin e Stringer .....	12
2.5.1.2 Modelo de Kolb.....	13
2.5.1.3 Modelo de Sbragia.....	14
2.5.1.4 Outros modelos de clima organizacional .....	15
<b>3 DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>20</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	20
3.2 METODOLOGIA.....	22
3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	24
3.5.1 <i>Vida Profissional</i> .....	24
3.5.2 <i>Estrutura Organizacional</i> .....	26
3.5.3 <i>Remuneração, investimentos, despesas e situação financeira.</i> .....	27
3.5.4 <i>Ambiente de Trabalho</i> .....	29
3.5.5 <i>Segurança Profissional</i> .....	31
3.5.6 <i>Cultura Organizacional</i> .....	32
3.5.7 <i>Propostas de melhorias</i> .....	33
3.5.7.1 Tópicos de proposta de melhorias .....	34
3.5.7.2 Propostas realizadas pela empresa .....	34
3.5.8 <i>Avaliação das soluções implantadas</i> .....	35
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>47</b>
<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – EVOLUÇÃO DO QVT. ....	10
QUADRO 2 – MODELO BISPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL FATORES INTERNOS E EXTERNOS. ....	17
QUADRO 3 – COMPARAÇÃO DE CLIMAS ORGANIZACIONAIS. ....	18
FIGURA 1 – FATORES PARA MENSURAR QVT EM UMA ORGANIZAÇÃO. ....	18
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA GERAL DA ORGANIZAÇÃO. ....	21
FIGURA 3 – SINTO ORGULHO DE TRABALHAR NESTA EMPRESA. ....	25
FIGURA 4 – CONSIDERO QUE ESTOU OBTENDO SUCESSO EM MINHA CARREIRA PROFISSIONAL .....	25
FIGURA 5 – SATISFAÇÃO COM A HIERARQUIA DA EMPRESA. ....	26
FIGURA 6 – CONFIO PLENAMENTE NO MEU CHEFE. ....	27
FIGURA 7 – ACHO JUSTO O MEU SALÁRIO. ....	28
FIGURA 8 – ESTOU COM MINHA SITUAÇÃO FINANCEIRA EM ORDEM. ....	28
FIGURA 9 – ESTOU SATISFEITO COM O VESTUÁRIO QUE ESTOU PODENDO PROPORCIONAR A MINHA FAMÍLIA. ....	29
FIGURA 10 – O MEU AMBIENTE DE TRABALHO FA VORECE AS MINHAS ATIVIDADES NA EMPRESA. ....	30
FIGURA 11 – ESTOU SATISFEITO DE COMO É DELIBERADO O MEU TRABALHO. ....	31
FIGURA 12 – MEU EMPREGO É SEGURO NA EMPRESA. ....	32
FIGURA 13 – A CULTURA ORGANIZACIONAL FA VORECE AS MINHAS ATIVIDADES NA EMPRESA .....	33
FIGURA 14 – SOLUÇÕES PARA O AUMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL. ....	35
FIGURA 15 – A VENTILAÇÃO DA EMPRESA FA VORECE AS MINHAS ATIVIDADES. ....	37
FIGURA 16 – ESTOU SATISFEITO COM A ESTRUTURA BÁSICA DE BANHEIROS QUE A EMPRESA ME OFERECE. ....	37
FIGURA 17 – ESTOU SATISFEITO COM A ALIMENTAÇÃO QUE A EMPRESA ME OFERECE( S1)/A ALIMENTAÇÃO OFERECIDA NOS INTERVALOS INFLUENCIAM A MINHA DISPOSIÇÃO PARA EXECUTAR O MEU TRABALHO( S2). ....	38
FIGURA 18 – MEU CHEFE ATUAL É UM LIDER. ....	39
FIGURA 19 – IMPORTÂNCIA DO RECURSOS HUMANOS PARA A REALIZAÇÃO DE MINHA ATIVIDADE. ....	39



FIGURA 20 – QUAL A NOTA DE QUALIDADE DE VIDA VOCÊ DÁ PARA A EMPRESA..... **Erro!**  
**Indicador não definido.**

FIGURA 21 – ORGONOGRAMA DA EMPRESA ÁPOS A REALIZAÇÃO DA PESQUISA . .... 41

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1: RELAÇÃO DE % COLABORADORES POR SETOR.....</b>	<b>21</b>
<b>TABELA 2: RELAÇÃO SETOR, FUNÇÕES E SALÁRIO BASE DO SINDICATO DE CONFECÇÃO DO NOROESTE DO PARANÁ.....</b>	<b>22</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

QVT	Qualidade de vida no trabalho
PCP	Planejamento e controle de produção
CO	Clima organizacional
SINCOFEMAR	Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário de Maringá
RH	Recursos Humanos

# 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais é nítida a preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores dentro das organizações, colaboradores com qualidade de vida são sinônimos de produtividade e qualidade na produção. Assim, este trabalho apresentará a contribuição de uma análise de clima organizacional e sua influência na qualidade de vida do colaborador na empresa e como consequência na produtividade.

A qualidade em si tem sido considerada como um diferencial competitivo no mercado de trabalho, que torna um produto ou serviço mais atrativo para os clientes do que outros que não oferecem os mesmos benefícios. Devido ao grande avanço mercadológico obtido pelas empresas que reconheceram esta vantagem competitiva e a colocaram em prática, tornou-se impraticável para um concorrente atuar no mercado sem primar pela qualidade. Desta forma, a qualidade tem deixado, paulatinamente, de ser um diferencial para tornar-se um requisito básico de qualquer produto.

Para mensurar esta qualidade no trabalho, expressada diretamente em produtos ou serviços, temos o estudo de clima organizacional, que possibilita ouvir o colaborador da empresa em relação a fatores internos e externos, principalmente mensurar o seu nível de qualidade de vida. Os fatores internos se originam dentro da própria empresa, como: ambiente de trabalho, cultura organizacional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, vida profissional. Fatores externos são os que estão fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento dos colaboradores, como: convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, saúde e segurança pública.

A empresa a ser pesquisada do setor do vestuário, é constituída por 180 colaboradores. Está situada na cidade de Sarandi, região noroeste do Paraná, com 6 anos de existência no mercado, mas com grande ascensão a partir do ano de 2006. Com a implantação do setor de Recursos Humanos na empresa, três meses antes da realização da pesquisa, esta percebeu a necessidade de uma análise sobre a qualidade de vida de seus colaboradores.

Assim foram, delineados os seguintes objetivos para a pesquisa:

## **1.1 Objetivo Geral:**

Pesquisar a influência do nível do clima organizacional na produção.

### **1.5.1 Objetivos Específicos:**

- a) Identificar quais metodologias foram estudadas e realizadas para aplicação de Clima Organizacional, em diversas bibliografias;
- b) Escolher o método de Clima Organizacional pesquisado no tópico A para ser aplicado na empresa, de acordo com sua cultura;
- c) Aplicação do método escolhido de acordo com a cultura da empresa para a avaliação de clima organizacional;
- d) Análise dos dados dos questionários de aplicação de Clima Organizacional;
- e) Apresentar proposta de implantação de melhorias para aumentar a melhoria de Qualidade de Vida no trabalho;
- f) Análises de melhorias causadas no sistema produtivo das melhorias, a partir da percepção do colaborador.

Este trabalho tem pretensão de buscar alternativas que gerem soluções para problemas focados na qualidade de vida do trabalhador (QVT) na empresa, proporcionando aos colaboradores através da pesquisa, diagnóstico e implantação de melhorias, qualidade de vida e, como consequência, maior produtividade para a empresa.

## **1.2 Organização do trabalho**

O trabalho de conclusão de curso foi estruturado em capítulos, onde foram explorados alguns assuntos que se referiam ao tema e aos objetivos propostos.

O primeiro Capítulo refere-se à introdução do trabalho, em que foi abordada a motivação para a elaboração do trabalho juntamente com seus objetivos. Também consta uma justificativa do tema abordado no trabalho e a organização do mesmo.

No Capítulo dois foi desenvolvido a fundamentação teórica, no qual é conceituada a organização, a importância da qualidade de vida no trabalho dentro da organização,

principalmente a qualidade de vida e seus conceitos, sobre a visão de diversos autores ligados a engenharia e psicologia. Do mesmo modo, neste capítulo é explanado o clima organizacional e diversos modelos de aplicação deste dentro de uma organização.

O terceiro Capítulo refere-se ao estudo de caso propriamente dito. Inicialmente, foi apresentada a empresa, objetivo deste estudo. Seguido da metodologia adotada para a realização deste estudo, com a aplicação de três questionários, sendo o primeiro e o segundo focados para a pesquisa do clima organizacional que serviram de base para a implantação de melhorias e o terceiro como suporte às melhorias realizadas na empresa, a fim de consolidá-las e servir como norteador para seqüenciamento futuro.

O quarto Capítulo apresenta a conclusão e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Organização do trabalho

Para Luz (2001) a organização é dividida em duas formas, primária e secundária. A primária se refere em abrigar o indivíduo em seu ofício do trabalho, neste sentido a organização proporciona ocupação, renda e realização profissional para os indivíduos que nela trabalham. A secundária constituir-se em um instrumento a serviço da sociedade, ou seja, saciar as necessidades dos seres humanos com o trabalho das organizações. Mas, é interessante verificar que há várias organizações primárias que proporcionam trabalhos sem qualidade de vida, além de ser monótono, sem criatividade e inovação. No entanto, a organização secundária constitui-se no instrumento de que se serve a sociedade para fornecer toda sorte de resultados que carece, uma vez que a maioria das exigências modernas dos seres humanos é saciada pelo trabalho dessas organizações.

A evolução das organizações primárias e os fatores que trazem insatisfação de seus colaboradores são explicados por Iida (2003). Houve época em que o trabalho era visto como castigo ou um mal necessário, pelo fato que as condições em que as pessoas trabalhavam eram fábricas sujas, escuras, barulhentas e perigosas. Os postos de trabalho eram improvisados e a exigência da força física era elevada, na qual se provocava muitos acidentes. Nos dias atuais as fábricas vêm adquirindo novos aspectos. O posto de trabalho é cuidadosamente planejado, a temperatura e iluminação são adequadas para proporcionar um ambiente agradável. Os espaços são organizados de forma a permitir um bom relacionamento entre colegas e supervisores. Dessa forma, o trabalho deixa de ser um sacrifício e passa a ser fonte de realização e satisfação.

No entanto, esta realização exige a transformação de alguns fatores que causam insatisfação dos colaboradores e estes devem ser alterados, pois prejudicam a organização do trabalho (Iida,2003):

- a) Ambiente físico: Este abrange o posto de trabalho e as condições físicas como iluminação, temperatura, ruídos e vibrações. Estes elementos fora da taxa de tolerância humana, trazem fontes de stress e insatisfação no trabalho;

- b) Ambiente psicossocial: O ambiente psicossocial trata de aspectos como sentimento de segurança, auto-estima, oportunidades de progresso funcional, percepção da imagem da empresa, aspectos intrínsecos do trabalho, relacionamento social com os colegas e os benefícios que o trabalhador recebe da empresa;
- c) Remuneração: Esta não é necessariamente a única maneira para ganhar dinheiro. Existem pessoas que dão relativamente menos importância ao salário, procurando outras compensações, como segurança e realização profissional. Há, também, diferenças culturais e educacionais na questão de valorizar a remuneração. Alguns trabalhadores são mais ligados à questão salarial do que os outros. Em geral, os trabalhadores são mais sensíveis aos ganhos relativos, ficando mais incomodados com as injustiças salariais em relação a seus colegas, do que propriamente com seus valores absolutos. Isso é a associação à questão de prestígio, status e do reconhecimento do seu mérito pela empresa. As reclamações sobre os salários também aparecem com maior frequência quando há insatisfação em outras áreas do ambiente físico ou psicossocial que às vezes, os próprios trabalhadores não são capazes de explicar claramente essas insatisfações e descarregam sobre os salários que podem ser transformados em reivindicações objetivas;
- d) Jornada de trabalho: Além da jornada de trabalho de 8 horas por dia, muitas empresas recorrem às horas-extras. Isto é muito comum em empresas que trabalham com produtos de demanda sazonal. As pessoas que são obrigadas a trabalhar além das 8 horas, costumam reduzir o seu ritmo durante a jornada normal, acumulando reservas de energia para suportar as horas extras. Assim o volume total produzido com as horas extras não será muito diferente daquele que será produzido em regime normal. Também, há uma relação direta do volume de horas extras com problemas como doença e absenteísmos;
- e) Organização: A humanização do trabalho também deve visar à busca de novas formas de organização do trabalho, em que seja necessário exercer controles rígidos sobre cada atividade, mas dê margem para que cada um possa exercer suas habilidades, com sentimento de auto-realização. As pessoas devem sentir respeitadas, sem discriminação, tendo um relacionamento amigável com seus



colegas e superiores. A humanização do trabalho deve ser constituída com a participação dos próprios trabalhadores que são os maiores interessados.

A organização do trabalho também abrange outros fatores como saúde:

- a) Mudança de método: Os métodos muito simples e altamente repetitivos têm a desvantagem de exigir sempre a contração dos mesmos músculos, acumulando a fadiga;
- b) Rigidez organizacional: Quando o trabalhador tem certa liberdade em organizar o seu próprio trabalho, eles o fazem de maneira peculiar, promovendo pequenos ajustes, de acordo com sua necessidade e personalidade, e isso proporciona equilíbrio psicossomático.
- c) Participação dos trabalhadores: Uma administração que consiga envolver os próprios trabalhadores na busca de soluções só poderá obter vantagens porque não há ninguém que conheça melhor o trabalho que eles mesmos.

## **2.2 Conceito de Qualidade**

Qualidade é a propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas que as distingue das outras e lhes determina a natureza. Qualidade é o conjunto de características de todo produto e serviço ou relação planejada, praticada e verificada, visando superar as expectativas de satisfação das pessoas envolvidas (Moller, 2002).

Entretanto Moller (2002) conceitua qualidade em várias áreas, dentre elas pode-se citar:

- a) Qualidade Pessoal: é a satisfação das exigências e expectativas técnicas e humanas da própria pessoa e das outras;
- d) Qualidade Departamental: é definida quando um departamento como um todo satisfaz as exigências e expectativas técnicas e humanas dele mesmo e do mundo exterior;
- e) Qualidade de produtos: O grau até o qual um produto satisfaz o cliente, os requisitos descritivos na sua especificação, mas a qualidade do produto e serviços

é determinada pelo desempenho individual e dos departamentos. Razão pela qual é difícil imaginar uma empresa satisfazer continuamente as exigências de qualidade do mercado, para seus produtos e serviços, a menos que estes sejam produzidos e prestados por indivíduos comprometidos com alto padrão de qualidade;

- f) Qualidade de serviço: é o grau até o qual um serviço satisfaz os requisitos descritos em suas especificações, ou seja, é a dificuldade do serviço a ser feito e o quanto o colaborador acha a realização deste importante para a empresa;
- g) Qualidade de empresas: é definida pelo grau até o qual o desempenho global de uma empresa ou organização satisfaz as exigências técnicas e humanas.

No entanto, a qualidade pessoal é base para todos os outros tipos de qualidade, podendo ser definida como a satisfação das exigências e expectativas técnicas humanas da própria pessoa e das outras. Esta implica em uma nova forma de pensar na qualidade, em vez de pensar só em qualidade de produtos, a nova consciência abrange também a qualidade dos esforços do indivíduo para produzir este produto.

Moller (2002) também conceitua que a qualidade pessoal não trata mais de uma questão de produzir bens de qualidade e satisfazer as expectativas do cliente, mas também de inspirar as pessoas que produzem a fazer o melhor possível. O novo modelo de pensar completa e amplia os antigos, acrescentando novas dimensões à idéia de qualidade. Melhorar as relações humanas, fortalecer a comunicação, formar espírito de equipe e manter padrões de ética elevados.

A qualidade pessoal de um indivíduo pode ser influenciada nos seguintes fatores.

- a) Conhecer a meta: envolve compreender o porquê este trabalho esta sendo realizado, seus pré-requisitos para um melhor comprometimento e um elevado nível de satisfação. Para manter nível de satisfação elevado o indivíduo deve ser informado de seus resultados, do projeto geral e do qual seu trabalho faz parte;
- a) O ambiente físico: de acordo com Iida (2003), as condições de ambiente desfavorável, como excesso de calor, ruídos e vibrações, causam desconforto, aumentam o risco de acidentes e provocam danos consideráveis à saúde. Se estes

elementos não estiverem dentro das faixas de tolerância humana, constituem-se em fontes de “stress” e de insatisfação no trabalho;

- b) Ambiente psicológico: Um ambiente com alto índice de burocracia, medo, desconfiança, com ênfase nos erros e pontos fracos das pessoas, tratamento diferenciado comprometem e diminui em nível de satisfação do colaborador;
- c) Experiências e habilidade: Para a maioria das pessoas, o aumento da experiência e das habilidades eleva o nível de motivação e confiança. Quando a pessoa é boa em alguma coisa, normalmente gosta de fazê-la e também aumenta suas chances de ser recompensado;
- d) A natureza da tarefa: Constitui na relação do desejo e da expectativa do indivíduo em relação ao que faz. O trabalho rotineiro pode reduzir o nível de motivação das pessoas que buscam variedades e desafios e eleva o nível de satisfação daqueles que se sentem seguros com aquilo que conseguem bem;
- e) Tempo disponível: Tempo demais e falta de tempo afetam o nível de satisfação. Algumas pessoas fazem bom uso do tempo excessivo, pensando antes em cada detalhe de um projeto e depois o executando de forma cuidadosa e criativa. Outras não planejam seu trabalho e quando dispõem de muito tempo fazem mal uso, tornam-se menos eficazes no tempo;
- f) O nível de motivação dos outros: Na fase inicial de uma atividade o nível de motivação é elevado, não é afetado pelos demais. Depois, quando acaba a novidade, o nível de motivação do indivíduo é mais fácil de ser influenciado pelos demais.

Quanto mais alto seus ideais, mais alto o nível de qualidade de seu desempenho em todas as situações. Este é um nível de qualidade pessoal que o próprio indivíduo faz, com seus valores mais importantes. Este tem influência sobre estabelecimento de limites de sua própria capacidade, tendo assim, um efeito decisivo sobre sua qualidade pessoal e influencia em suas ações. Este também tem uma grande influencia no decorrer da vida do indivíduo, pois, a família, outros serviços, é influencia que afeta diretamente o nível de qualidade pessoal deste.

### 2.3 Qualidade de vida no trabalho

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é uma nova visão que também abrange qualidade pessoal, mas trata especificamente da qualidade oferecida para o colaborador na organização, e o que fatores externos e internos da organização influenciam nesta qualidade.

Alves (2001) conceitua que QVT é a viabilização de práticas como: remuneração e benefícios concebidos, investimentos em segurança do trabalho, políticas de valorização e desenvolvimento do ser humano.

Rosa (2006) diz que alguns conceitos de QVT são: a participação de empregados no planejamento da empresa, as situações que afetam o desempenho de suas funções, reestruturação das tarefas, estrutura e sistemas que ofereçam maior liberdade e satisfação no trabalho, sistemas de compensações que valorizem o trabalho de modo justo e de acordo com o desempenho, adequação do trabalho às necessidades individuais do trabalhador, satisfação com o trabalho. Na verdade, QVT é uma idéia dinâmica que vem sendo permeada por evoluções e processos em diferentes campos. O Quadro 1 mostra a evolução deste conceito.

CONCEPÇÃO EVOLUTIVA DO QVT	CARACTERÍSTICA OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investiga-se como melhorar a Qualidade de vida do indivíduo no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado quanto à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecendo o cargo ou desenho de novas plantas com integração do movimento QVT.
4. QVT como um movimento (1975 a 1979)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho as relações do trabalho com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente obtidos como ideal do QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros fatores organizacionais.

6. QVT como um nada	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modis mo” passageiro.
---------------------	---

**Quadro 1 – Evolução do QVT.**

**Fonte: Fernandes (1996).**

Conclui-se com este quadro que ao longo dos anos vários autores vêm buscando, mediante idéias voltadas a questão da relação com o ambiente organizacional mais humanizado, servir as aspirações mais altas dos trabalhadores, tanto quanto, suas necessidades mais básicas.

No entanto, Limongi (2004) afirma que qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção de qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que a empresa e as pessoas fazem parte de um todo, isto se conceitua como enfoque psicossocial.

Conte (2003) conceitua QVT como um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do colaborador desenvolver suas atividades na organização, tendo como idéia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quando estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

Portanto, a qualidade de vida, não é utilizada somente como um subsídio para o colaborador, mas também à gerência em suas decisões e até em uma melhor visão de resoluções de processos produtivos, através do *feedback* realizado pelos colaboradores.

Para Alves (2001) a qualidade de vida conduz a uma organização mais humanizada, representada pela melhoria das relações entre líderes e colaboradores, líderes que muitas vezes não tem equilíbrio emocional e treinamento para liderar pessoas. Pelo bom senso das relações entre indivíduos e organização, como as relações entre pessoas como comunicação fluente, cooperação, participação nas decisões e nos lucros, pelos valores da organização como o respeito ao ser humano, à saúde, à integridade moral, física e psicológica e aos seus direitos. Por sistemas de valorização de pessoas como salários dignos, treinamento e desenvolvimento visando principalmente o seu crescimento e amadurecimento psicológico, preparando-as para aceitar responsabilidade e tomar decisão.

Limongi (2004) afirma que há uma “íntima correlação entre melhoria da qualidade de vida das pessoas e estilo da vida fora e dentro da organização” e que essa melhoria “causará impacto na excelência e na produtividade dos indivíduos em seu trabalho”.

Qualidade de vida no trabalho é a forma de ver o colaborador não como algo mecânico, mas como ser humano com necessidades físicas e psicológicas, com família, sentimentos e outros fatores que podem influenciar suas atitudes e reações. Quando os colaboradores envolvidos e satisfeitos com o próprio trabalho, se a organização respeita as limitações exteriores dos colaboradores, estes se tornam produtivos e felizes.

Para mensurar o nível de qualidade de vida em um trabalho, é utilizada a pesquisa de clima organizacional. Esta tem o objetivo de mostrar aos líderes das organizações os níveis de motivação e satisfação de seu colaborador, com respeito a organização.

## **2.5 Clima Organizacional**

Para Alves (2001) a qualidade de vida das organizações é determinada por: valores, estilos gerenciais, estrutura organizacional, organização do trabalho e modelos de gestão adotados. A análise dos fatores acima é o estudo de clima organizacional, e este não pode ser esquecido no estudo de QVT.

Coda (1997) afirma que clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura e realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O estudo de clima organizacional é a forma de o colaborador informar os fatores que prejudicam o melhor desempenho para a realização do seu trabalho, ou até, do desenvolvimento da organização como um todo.

Segundo Bispo (2006) a pesquisa de clima organizacional é a ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais de gestão de recursos humanos. A análise, diagnósticos e sugestões proporcionadas pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas de melhoria de qualidade, aumento de produtividade e adoção de políticas internas.

Luz (2001) afirma que a pesquisa de clima organizacional não é uma ferramenta que privilegia o lado humano e rebaixa o lado técnico, mas que visa à equiparação entre as duas, pois a opinião do colaborador (cliente interno) é de extrema importância para a qualidade da empresa e de seus produtos.

Os autores Bispo (2006), Luz (2001), Alves (2001), e Coda (1993) sobre clima organizacional se convergem para os fatores a serem mensurados no clima organizacional e sua importância. Pois o fator CO é a chave para a análise, da qualidade de vida na organização, e sua influência no processo produtivo.

No decorrer dos anos surgiram várias evoluções e métodos, que buscam os melhores fatores, e que conseguem se enquadrar a estrutura cultural da organização. Os modelos mais utilizados para estudo de clima organizacional, estão na sessão 2.5.1.

### 2.5.1 Modelos de clima organizacional

Existem diversos tipos de modelos de clima organizacional, mas entre estes, existem três modelos principais, que são aplicados em organizações genéricas e outros específicos da área de psicologia. Bispo (2006) conceitua e compara estes da seguinte maneira:

#### 2.5.1.1 Modelo de Litwin e Stringer

O modelo de Litwin e Stringer (1968) *apud* Bispo (2006) utiliza um questionário baseado em nove fatores e indicadores:

- a) Estrutura: sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: com relação às muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações vividas no desenvolver do trabalho;
- b) Responsabilidade: sentimento de autonomia para tomada de decisões envolvidas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
- c) Desafio: sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;

- d) Recompensa: sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, ênfase em incentivos positivos e não em punições, sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- e) Relacionamento: sentimento de bom companheirismo geral e de ajuda mútua que predomina na organização;
- f) Cooperação: sentimento de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
- g) Conflito: sentimento de que a administração não teme opiniões adversas e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
- h) Identidade: sentimento de orgulho quanto à organização, como elemento importante e precioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- i) Padrões: o grau em que a organização determina normas e processos.

Este foi o primeiro modelo de clima organizacional utilizado em empresas de grande porte, nas quais tiveram bons resultados, no entanto, este reforça a teoria de movimentos Comportamentalista, dando grande ênfase aos sentimentos e reações do indivíduo.

#### **2.5.1.2 Modelo de Kolb**

O modelo de Kolb (1986) *apud* Bispo (2006) utiliza uma escala de sete fatores, como responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo anterior, há ainda os seguintes:

- a) Conformismo: sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização, assim surge um grau de conformação no colaborador, de aceitar as normas, mesmo que estas prejudiquem o desempenho de seu trabalho;
- b) Clareza Organizacional: sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- c) Calor e Apoio: sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo;



- d) Liderança: disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

Este modelo, sendo também um modelo americano aperfeiçoa os estudos organizacionais de Litwin e Stringer, assim traz a análise de quatro fatores essenciais para o melhor desempenho de clima organizacional.

### **2.5.1.3 Modelo de Sbragia**

Sbragia (1983) *apud* Bispo (2006), num estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte fatores/indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores.

- a) Estado de Tensão: mensura o quanto às ações das pessoas é determinado por lógica e racionalidade, antes do que por emoções;
- b) Ênfase na Participação: descreve o nível de participação das pessoas em decisões e o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;
- c) Proximidade da Supervisão: descreve o quanto à administração deixa de praticar um controle sobre as pessoas, a quantidade de liberdade que as pessoas têm para fixar seus métodos de trabalho, o quanto estas têm possibilidade de exercer a iniciativa;
- d) Consideração Humana: determina o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, o quanto recebe de atenção em termos humanos;
- e) Autonomia Presente: demonstra o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões, o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
- f) Prestígio Obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;

- g) Tolerância Existente: mostra o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- h) Clareza Percebida: mensura o grau de conhecimento das pessoas relativo aos assuntos que lhes dizem respeito, o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- i) Justiça Predominante: descreve o grau que predomina nos critérios de decisão, as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- j) Condições de Progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
- k) Apoio Logístico Proporcionado: descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho, o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
- l) Reconhecimento Proporcionado: descreve o nível de valor que a organização proporciona para um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros, ou seja, o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
- m) Forma de Controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

Este modelo foi o primeiro modelo aplicado no Brasil, no qual já demonstra alguns fatores voltados para cultura e realidades de nossas organizações.

#### **2.5.1.4 Outros modelos de clima organizacional**

Além dos três modelos apresentados, os modelos a seguir também constituem importantes estudos sobre clima organizacional, porém, com ênfase mais específica em alguma categoria de organização ou em algum assunto mais específico do próprio estudo de clima organizacional citado por (Bispo, 2006).

- a) Modelo de Coda: Este desenvolveu seu modelo ao realizar estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado;
- b) Modelo de Kozlowski: criado por Steve Kozlowski e Mary Doherty (1989) a partir de estudos da Psicologia Aplicada, mais especificamente para avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança;
- c) Modelo de Levering: desenvolvido por Robert Levering (1997) foi criado originalmente para avaliar a correlação entre o desempenho econômico/financeiro das empresas e o nível de satisfação dos empregados com as mesmas;
- d) Modelo de Rizzatti: criado por Gerson Rizzatti (1995), especificamente para analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aperfeiçoado em sua tese de doutorado em 2002, quando fez um estudo mais amplo envolvendo as universidades federais da Região Sul do Brasil;
- e) Modelo Bispo: No qual analisa o clima organizacional com a visão de duas influências, a externa, do que acontece fora da empresa e a interna, no qual correspondem os fatores internos que alteram o clima organizacional da empresa;

Para Bispo (2006) a pesquisa de clima organizacional necessita ouvir o colaborador em relação a fatores internos e externos. Assim, o Quadro 2, no qual, representa um novo modelo de clima organizacional diferenciado, apresentado por Bispo (2006).

<b>Fatores internos de influência</b>	<b>Fatores externos de influência</b>
<i>Ambiente de trabalho:</i> Estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para a realização das atividades individuais ou coletivas. E em questão de estrutura como iluminação, ruídos, segurança, entre outros fatores;	<i>Convivência familiar:</i> procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;
<i>Assistência aos colaboradores:</i> Estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social dos funcionários;	<i>Férias e lazer:</i> avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;
<i>Burocracia:</i> Avalia se este é compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;	<i>Investimentos e despesas familiares:</i> procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;
<i>Estrutura Organizacional:</i> Mensura o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas	<i>Política e Economia:</i> tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;

atividades realizadas pelos funcionários;	
<i>Nível sociocultural:</i> Procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes as suas atividades;	<i>Saúde:</i> tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;
<i>Remuneração:</i> Avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas na empresa;	<i>Segurança Pública:</i> avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;
<i>Segurança profissional:</i> Avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;	<i>Situação financeira:</i> o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários;
<i>Transporte casa/trabalho, trabalho/casa:</i> mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa;	<i>Time de futebol:</i> item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários;
<i>Vida profissional:</i> estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.	<i>Vida social:</i> avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

**Quadro 2 – Modelo Bispo de Clima Organizacional Fatores Internos e Externos.**

**Fonte : Bispo 2006.**

O estudo tem o intuito de trabalhar com a influencia dos fatores internos e externos na análise do clima organizacional e sua influência na produtividade da organização, segue no Quadro 3, a comparação dos três maiores estudos realizados na área com a do autor Bispo (2006), que trabalha especificamente este contexto.

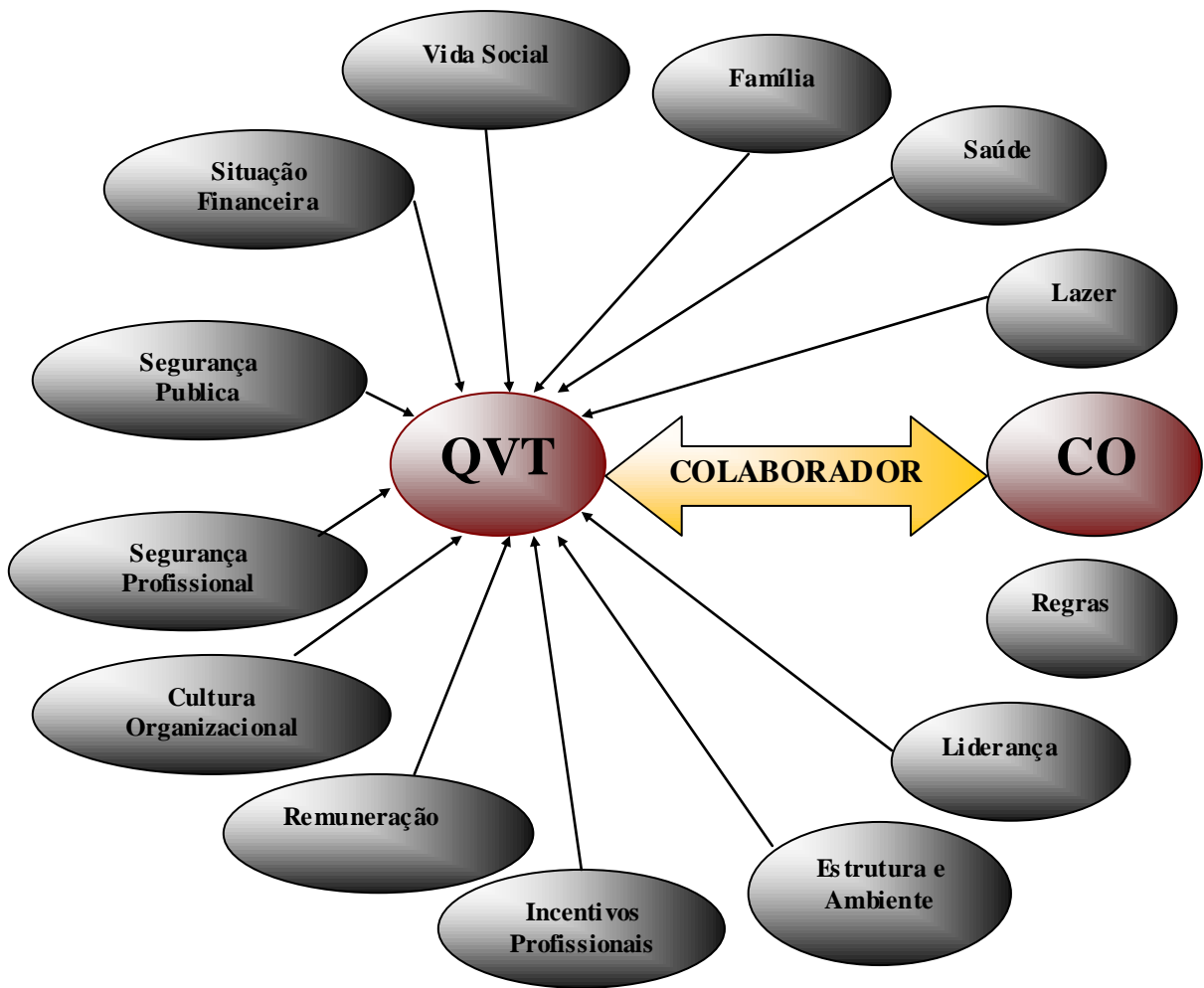
Fatores indicadores	Modelo de Litwin e stringer	Modelo de kolb	Modelo de sbragia	Modelo Bispo
<b>Fatores Internos</b>				
Estrutura / regras	X	-	X	X
Responsabilidade / autonomia	X	X	X	-
Motivação (recompensa, promoção)	X	X	X	-
Relacionamento / cooperação	X	-	X	X
Conflito	X	-	X	-
Identidade / orgulho	-	X	X	X
Clareza organizacional	-	X	X	X
Liderança / suporte	-	X	-	X
Participação / iniciativa/integração	-	-	X	-
Consideração / tolerância	-	-	X	X
Incentivos profissionais	-	-	X	X
Comunicação	-	-	X	-
Cultura organizacional	-	-	-	X
Estabilidade no emprego	-	-	-	X
Transporte casa /trabalho	-	-	-	X

Nível sociocultural	-	-	-	X
<b>Fatores externos</b>				
Convivência familiar	-	-	-	X
Férias / lazer	-	-	-	X
Saúde física e mental	-	-	-	X
Política / economia	-	-	-	X
Segurança pública	-	-	-	X
Vida social	-	-	-	X
Futebol	-	-	-	X

**Quadro 3 – Comparação de Climas organizacionais.**

**Fonte : Bispo 2006.**

O Quadro 3 mostra a evolução dos modelos de clima organizacional e como foram aumentados os fatores estudados para maior análise do índice de qualidade de vida, é nítida a evolução dos fatores cultura organizacional e nível socioeconômico nos quais só são citados por Bispo e principalmente a influência dos fatores externo. No entanto, o estudo de clima organizacional deve ser de acordo com o modelo que se adapte a cultura da organização.



**Figura 1 – Fatores para mensurar QVT em uma organização.**

A Figura 1 explica a organização no trabalho, conceituada como primária com o intuito de levar todos os colaboradores a um objetivo, por exemplo, a produção de um bem ou serviço. Mas, este bem ou serviço necessita de uma qualidade para se manter no mercado, abrangendo diversos parâmetros, dentro destes a qualidade de vida no trabalho, em que o foco é o colaborador. Esta é mensurada com um estudo de clima organizacional, estes fatores influenciam a vida do colaborador, tanto no trabalho na organização, quanto fora dela, ou seja, fatores internos e externos.

O estudo de clima organizacional é uma forma de buscar produtividade a partir do olhar dos colaboradores. Proporcionando a estes qualidade de vida no trabalho e como consequência, um melhor relacionamento humano e qualidade de vida pessoal. Assim, o presente trabalho irá utilizar o método de clima organizacional proposto por Bispo (2006), pois este se adapta melhor à realidade cultural da empresa, e as necessidades de seus colaboradores, mas método também foi modificado para se adequar a cultura organizacional da empresa.

### 3 DESENVOLVIMENTO

#### 3.1 Caracterização da empresa

A empresa objeto do estudo deste caso é uma confecção de moda diversificada, conforme a classificação de produtos do vestuário feita por Araújo (1996), localizada no noroeste do Paraná. O *mix* de produção varia entre 150 a 250 modelos de roupas diferentes, os quais, são inovados a cada 3 meses, aproximadamente. Esta confecção obteve maiores sucessos de vendas no mercado brasileiro, a partir do ano de 2006, onde sua produção foi de 10 mil para 20 mil peças mensais, até chegar aos dias atuais, no qual, tem como meta, alcançar até o final do ano de 2007, 40 mil peças mensais.

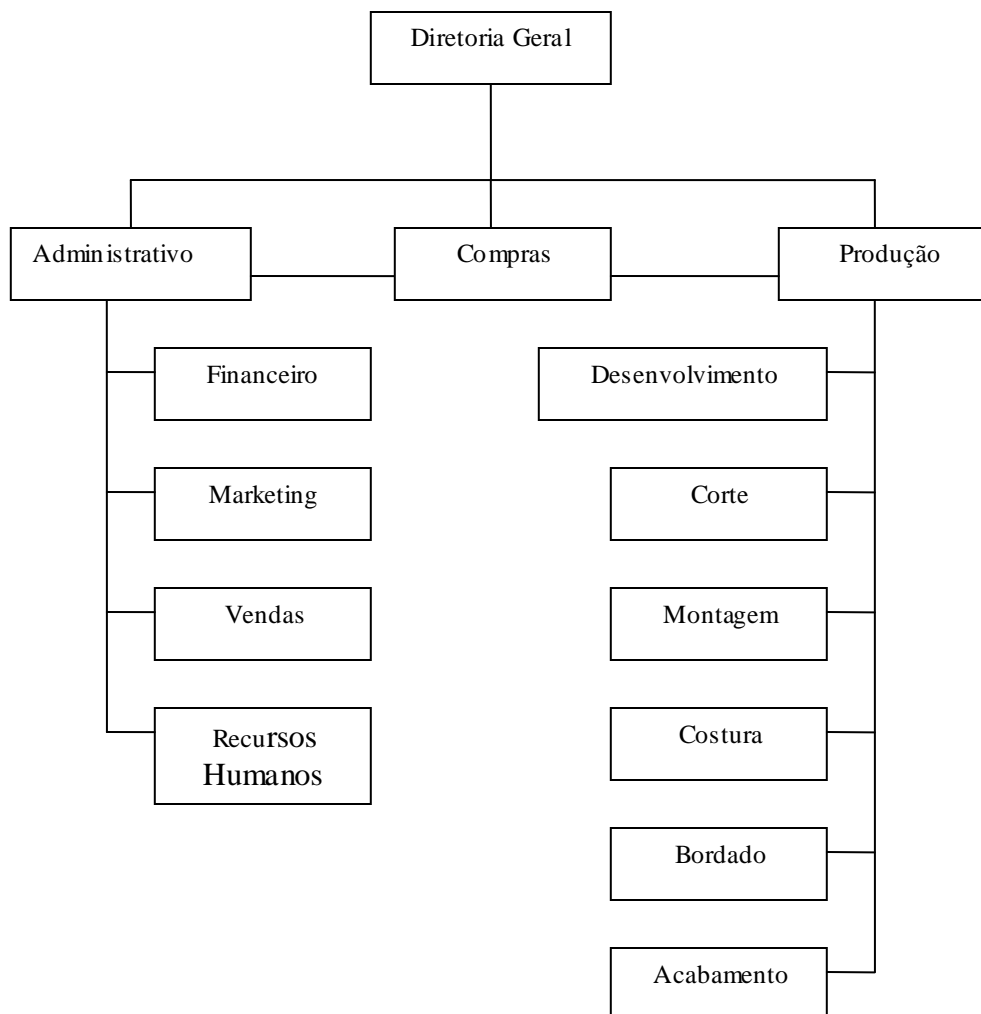
O objetivo é que esta produção de 40 mil peças se subdivide entre três marcas da empresa: MB voltada para o público feminino, acrescido na coleção, a venda de acessórios como bolsas, cachecol e bonés, produto terceirizados pela empresa; HS para o público masculino e LU que varia entre feminino e masculino.

A empresa se caracteriza como familiar, com problemas de gestores de baixa capacitação e planejamento, com visão somente a curto prazo. Como conseqüências desta falta de planejamento a logo prazo e devido ao crescimento rápido, tem-se estrutura inadequada para a produção e sistema administrativo com a visão de pequena empresa. No entanto, esta empresa apresentou um determinado interesse em proporcionar qualidade de vida aos seus colaboradores.

A empresa, com 180 colaboradores, está estruturada entre a área administrativa e produção. Na área administrativa, denominado setor Escritório subdivide-se em Financeiro, Marketing, Vendas e Recursos Humanos; o setor de Compras faz o elo entre o Almoxarifado, Criação e Financeiro. A Produção está subdividida em seis setores: Desenvolvimento, Corte, Montagem, Costura, Bordado e Acabamento.

A diretoria é composta pelo proprietário da empresa e os demais setores são constituídos por colaboradores com a hierarquia de encarregados e funções determinada, como costureiras e auxiliares, por exemplo.

Para a realização da pesquisa na empresa foi subdividida em setor Administrativo, designado como Escritório e Produtivo, designado como Produção. A Figura 2 apresenta organograma organizacional da empresa e a Tabela 1 a porcentagem de colaboradores por setor:



**Figura 2 – Organograma geral da organização.**

A Figura 2 deixa clara a estrutura hierarquia na qual os colaboradores da organização estão vinculados, ou seja, todas as decisões são passadas para a diretoria geral e as decisões de produção são realizados por cada encarregado de setor.

**Tabela 1 : Relação % de colaboradores por setor.**

Setor	Colaboradores (%)
Costura	61,0
Acabamento	11,4
Corte	11,4
Bordado	7,3
Escritório	5,7
Criação	3,3
Total	100



O setor de Costura é o que tem maior índice de colaboradores, seguido pelo setor de Corte e Acabamento. A Produção é a parte da empresa em que há o maior número de colaboradores, parte na qual foi solicitada uma maior análise de qualidade de vida, com o intuito de medir a influência desta, na produtividade da empresa e as respectivas conseqüências da falta dela.

A Tabela 2 demonstra o salário base dos colaboradores, por atividade da indústria do vestuário do noroeste do Paraná. Esta Tabela será utilizada como parâmetro na justificativa quanto à percepção dos colaboradores em relação à faixa salarial.

**Tabela 2: Relação setor, funções e salário base do sindicato de Confecção do Noroeste do Paraná.**

Setor	Funções	Salário base do sindicato
Desenvolvimento	Estilista	R\$ 600,00
	Modelista	R\$ 600,00
	Arte Finalista	R\$ 600,00
	Líder de desenvolvimento	R\$ 600,00
	Pilotista	R\$ 460,00
Almoxarifado	Líder de almoxarifado	R\$ 460,00
	Auxiliar de almoxarifado	R\$ 375,00
Corte	Líder do setor de corte	R\$ 600,00
	Operadora de encaixe	R\$ 600,00
	Cortador	R\$ 460,00
	Auxiliar de corte	R\$ 375,00
Costura	Líder setor de costura	R\$ 600,00
	Costureira	R\$ 460,00
	Auxiliar	R\$ 375,00
Acabamento	Líder do setor de acabamento	R\$ 600,00
	Revisora	R\$ 380,00
	Passadeira	R\$ 380,00
	Auxiliar de produção	R\$ 375,00

**Fonte: Sincofemar 2006/2007.**

### 3.2 Metodologia

A concretização deste estudo originou-se após uma proposta de pesquisa e análise de clima organizacional, indo de encontro às necessidade da empresa. Para Gil (2002), a pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo. Esta pesquisa foi de caráter exploratório, compreendendo análise descritiva, através de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionários e observação sistemática.

Deste modo, a solicitação partiu da gerente de recursos humanos, que percebeu a necessidade de melhorar o nível de relacionamentos dos funcionários da empresa. Tal necessidade foi caracterizada pelo alto índice de rotatividade de colaboradores, entre os diferentes setores da empresa, com índice em torno de 58%, nos três meses iniciais do ano de 2007.

O instrumento de pesquisa aplicado para análise de clima organizacional, foi dividido em três questionários fechados adaptados de Bispo (2006). A pesquisa foi separada em dois momentos distintos. O primeiro, na fase de conhecimento frente a necessidade da empresa, na busca da verificação da relação com seus colaboradores, correspondentes aos dois fatores: o interno, com 29 questões alternativas e o externo, com 30 questões alternativas. Acrescido e anexo os dois questionários, uma folha avulsa para que cada colaborador relatasse observações sobre sua opção em algum ou em vários itens que compõem os dois questionários, além de sugestões ou justificativas das respostas.

Para cada questão existem três alternativas de respostas. A alternativa – **sim** – o colaborador concorda com a afirmação contida no item que está sendo avaliado; a alternativa – **mais ou menos** – concorda parcialmente com a afirmação e a alternativa – **não** – não concorda com a afirmação.

A participação nesta pesquisa foi espontânea, as respostas eram sigilosas, não havendo necessidade de identificação nas folhas do questionário. Os questionários foram entregues aos 180 colaboradores dos seis setores.

Os fatores dos dois questionários foram interligados entre si, como forma de efetuarem-se análise e interpretação das informações e assim estabelecer uma correlação entre o posicionamento dos colaboradores em termos de pesquisa organizacional e a influência de fatores internos e externos na produtividade.

Na fase após o levantamento diagnóstico e implantação de medidas pela empresa, ou seja, em um segundo momento, aplicou-se um terceiro questionário com 5 questões diferentes do primeiro questionário, com objetivo de reavaliar os setores, que apresentaram os maiores índices de reclamações, conjuntamente com o setor de menor índice de reclamação.

As informações coletadas e os resultados alcançados serão apresentados no formato de tabelas, gráficos e figuras, além das discussões cabíveis.

### 3.3 Resultados e discussão

O espaço populacional, ou seja, os colaboradores da empresa, na qual foi realizada a pesquisa consta de uma população de 180 colaboradores, caracterizadas com 80% do sexo feminino, 72% com estado civil casado, e 92% residindo junto com familiares.

As Figuras de 3 a 13, ilustram os resultados, referente aos indicadores pesquisados, e contribuem para os esclarecimentos e discussão sobre os dados levantados.

#### 3.5.1 Vida Profissional

Na da Figura 3, verifica-se um alto índice de sentimento de orgulho dos colaboradores sobre a empresa em que trabalham, todos acima de 80%, exceto nos setores de Corte e Bordado com respectivamente 72% e 57%. Para demonstrar estes dados segue o depoimento de um colaborador. *“Tenho orgulho de dizer onde trabalho, pois ao longo do tempo tenho visto o crescimento da empresa. Olho para trás e digo quem diria que a empresa está onde está após tantos dias difíceis”*.

Na Figura 4 percebe-se que quase 86% dos funcionários do Escritório consideram seu trabalho valorizado pela empresa. Os setores de Escritório, Costura e Acabamento possuem de 62 à 73% dos colaboradores que consideram seu trabalho valorizado pela empresa. Porém, no setor de Bordado e Corte encontramos um valor bastante interessante, que informam que apenas 29% e 39% dos colaboradores acreditam ter sucesso em sua carreira profissional. Nestes setores, há um alto índice de pessoas com a função de auxiliar de produção, ou auxiliar de costura, no entanto, ficou muito clara a vontade dos colaboradores de obter sucesso profissional. Para exemplificar a insatisfação constatada, um colaborador diz: *“Gostaria que tivessem treinamentos de auxiliares para se tornarem costureiras, porque eu quero ser costureira”*; outro diz *“A empresa oferece pouca oportunidade para o funcionário subir de cargo”*. Para exemplificar a insatisfação com os índices obtidos, um colaborador diz: *“É admirável como a empresa direciona suas metas, porém seria mais admirável ainda, se cada funcionário fosse tratado não apenas como 'produtos' mas como colaboradores”*.

Os dados das Figuras 3 e 4 mostram claramente o orgulho que os colaboradores têm de trabalhar na empresa. No entanto a uma grande insatisfação quanto o sucesso na carreira, principalmente nos setores de produção, no qual é nítido as conseqüências de uma empresa

que teve um crescimento rápido e falta de planejamento e como conseqüência um plano de carreira.

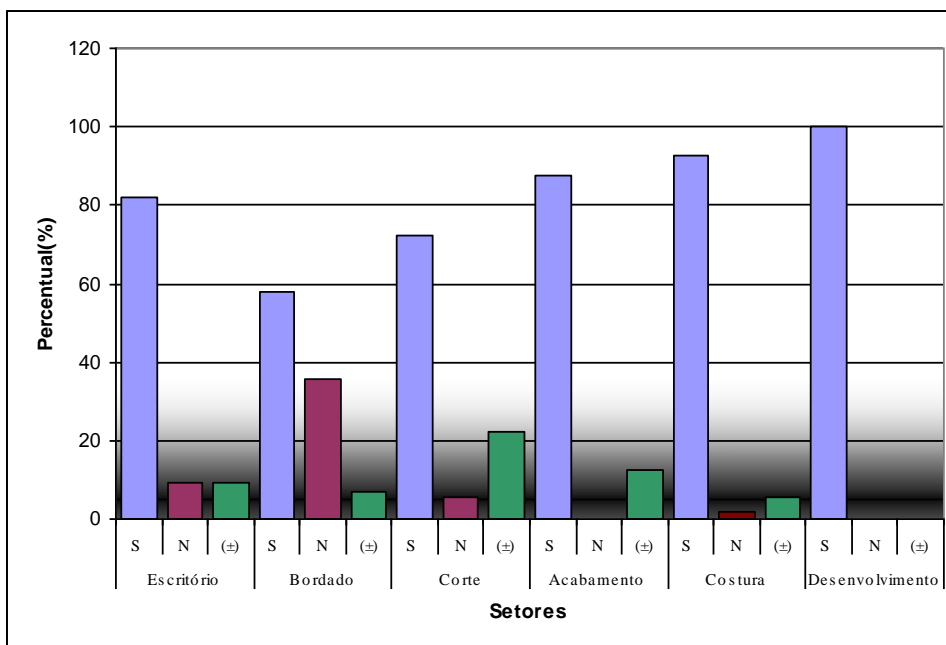


Figura 3 – Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.

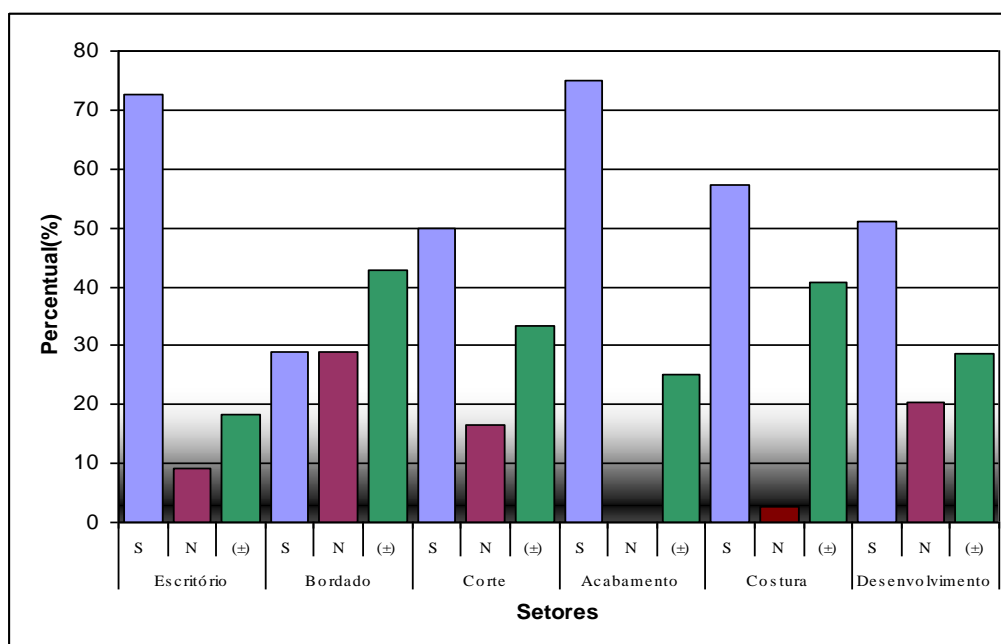
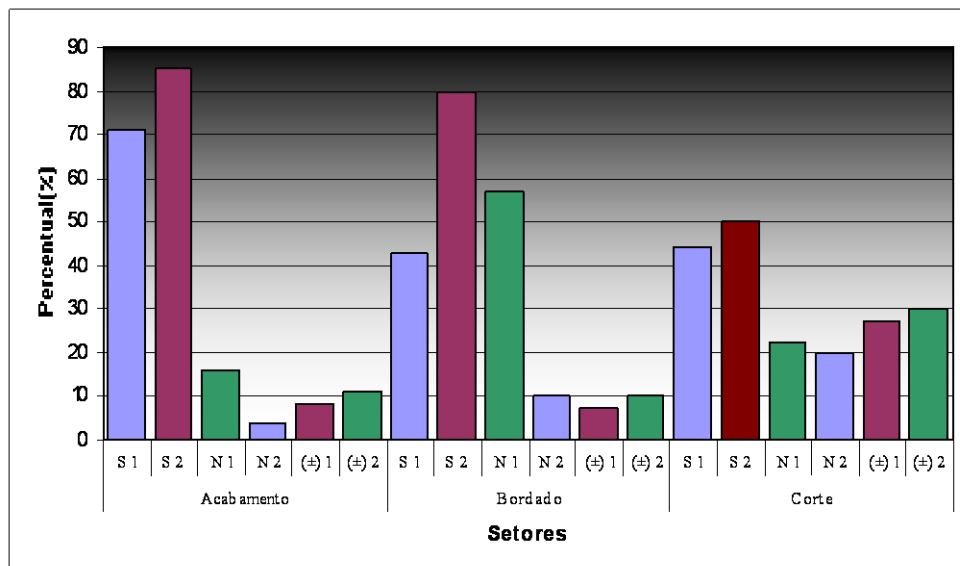


Figura 4 – Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

### 3.5.2 Estrutura Organizacional

A Figura 5 mostra que 72% dos trabalhadores do setor de Escritório e Acabamento estão satisfeitos com a hierarquia a que estão subordinados. Nos setores de Corte, Desenvolvimento e Costura, o percentual oscila entre 50 e 57%, em relação à satisfação. Já no setor de bordado, o percentual se torna inferior, com somente 14% dos colaboradores satisfeitos. Este fato pode ser percebido quando um colaborador diz: *“Quanto aos chefes eles deveriam de vez em quando fazer algumas palestras para saber tratar os funcionários do seu setor melhor, pois tem chefe que trata os funcionários do seu setor melhor que os outros, e todos devem ser tratados iguais, pois a empresa depende de todos para crescer não um só”*.



**Figura 5 – Satisfação com a hierarquia da empresa?**

Na Figura 6, nos setores de Escritório e Desenvolvimento, 92% á 86% dos colaboradores confiam plenamente no seu chefe. Nos setores de Corte e Costura, o percentual oscila entre 50% e 56%, em relação à confiança. Já no setor de Bordado, o percentual se torna inferior, com somente 36% dos colaboradores satisfeitos. Estes dados podem ser entendidos através do depoimento de colaboradores: *“A encarregada é um amor e sabe entender as pessoas do jeito dela.”* Outro diz assim: *“Sobre os chefes precisam ser mais educados para dar atenção na hora certa, não tratar as pessoas como animais, o que importa é a qualidade. Se o chefe trata as pessoas mal é porque estes não são chefes, da vontade de sair da máquina correndo, todos precisam do outro, ninguém é melhor do que ninguém”*. Não há tanto problema com

liderança, no entanto, não há na produção líderes com preparo psicológico, ou seja, um equilíbrio em situações de pressão, também falta de teoria de melhor gerenciamento.

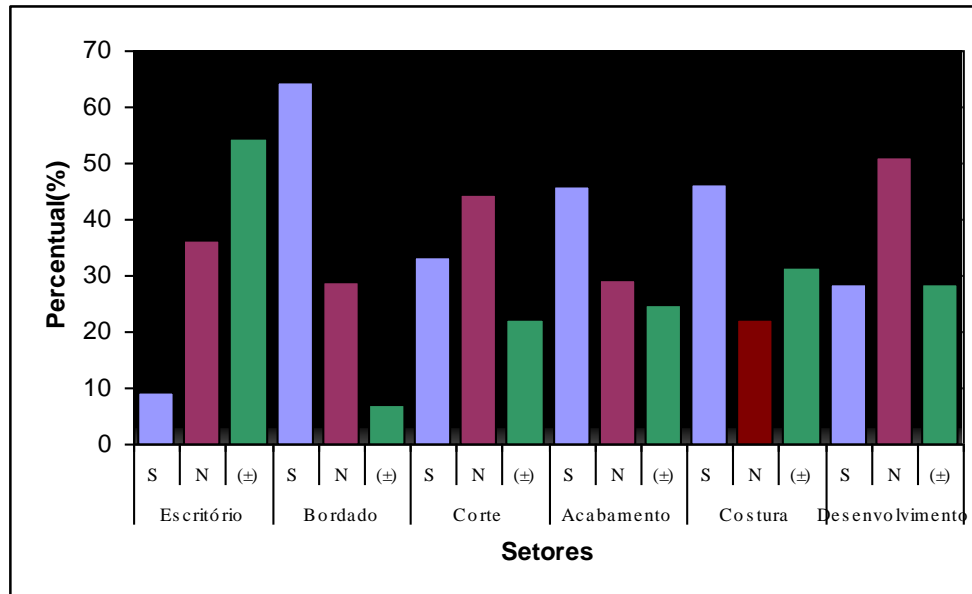
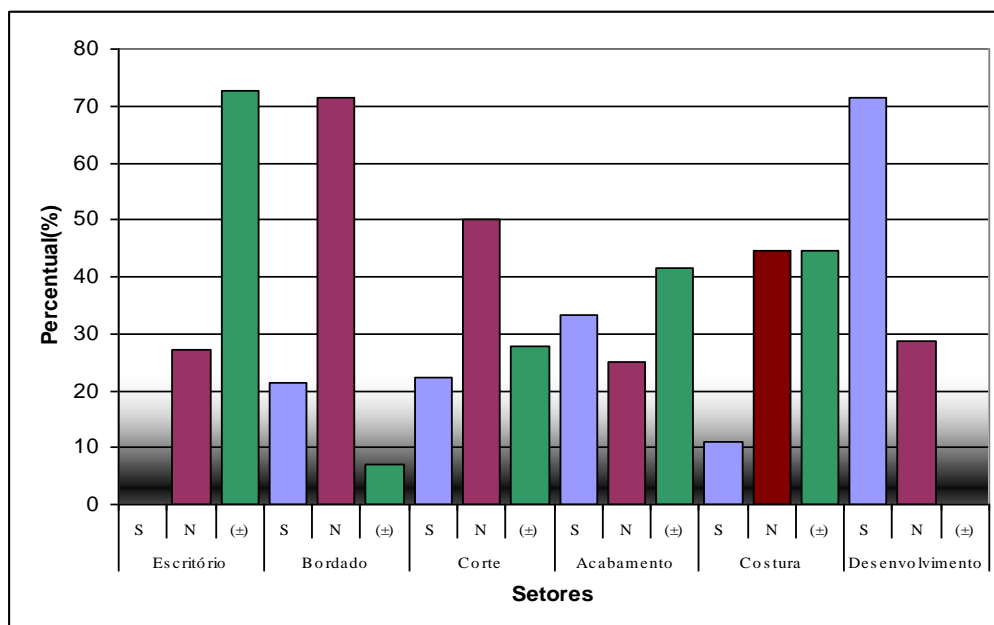


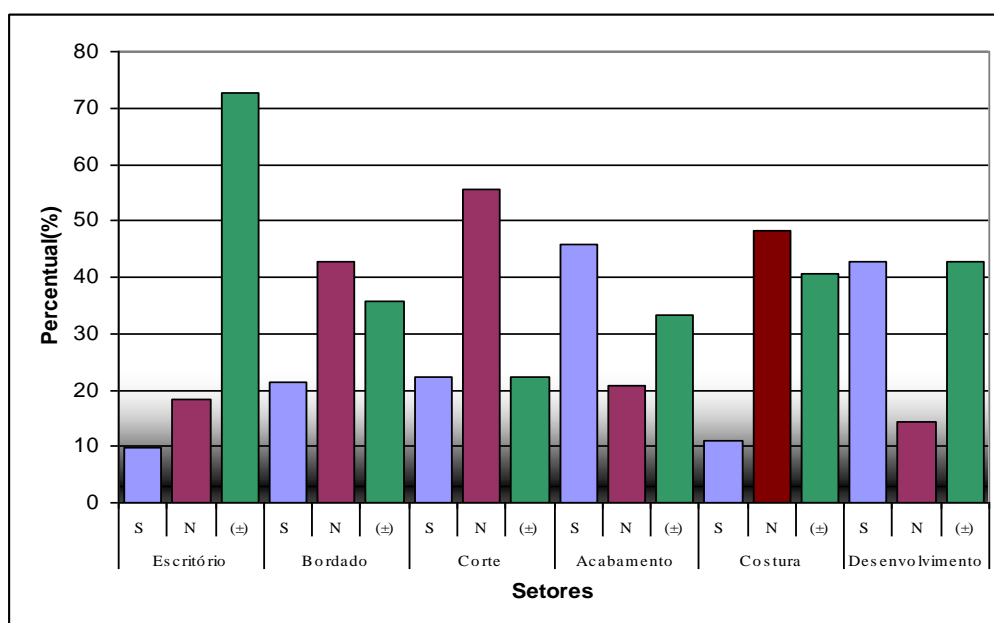
Figura 6– Confio plenamente no meu chefe.

### 3.5.3 Remuneração, investimentos, despesas e situação financeira.

Na Figura 7 e 8, pode-se perceber que o setor de Desenvolvimento, por volta de 71 % dos colaboradores acha justo o seu salário. Já nos setores de Acabamento e Costura, esse percentual está respectivamente entre 33% e 22%. Destaque para o setor de escritório que ninguém acha justo o seu salário e somente 27% escolheu a opção mais ou menos. No questionário 2 também ficou bem clara a dificuldade financeira dos colaboradores da empresa, como é mostrado na Figura 8, em geral somente 23% dos colaboradores de toda a empresa, estão com a situação financeira em ordem. No setor de corte somente 11% dos colaboradores estão com sua situação financeira em ordem, no entanto o escritório apresenta um índice de somente 9% de situações financeiras favoráveis, sendo este o setor de mão de obra mais qualificada da empresa, ou seja, com maior índice de escolaridade. Quanto à insatisfação com sua remuneração um colaborador diz: *“Gostaria que meu salário fosse melhorado porque com o que eu ganho não estou conseguindo pagar meu aluguel, água e luz, e não consigo comprar minha comida porque tem dia que não trago marmitta com vergonha de não ter mistura”*.



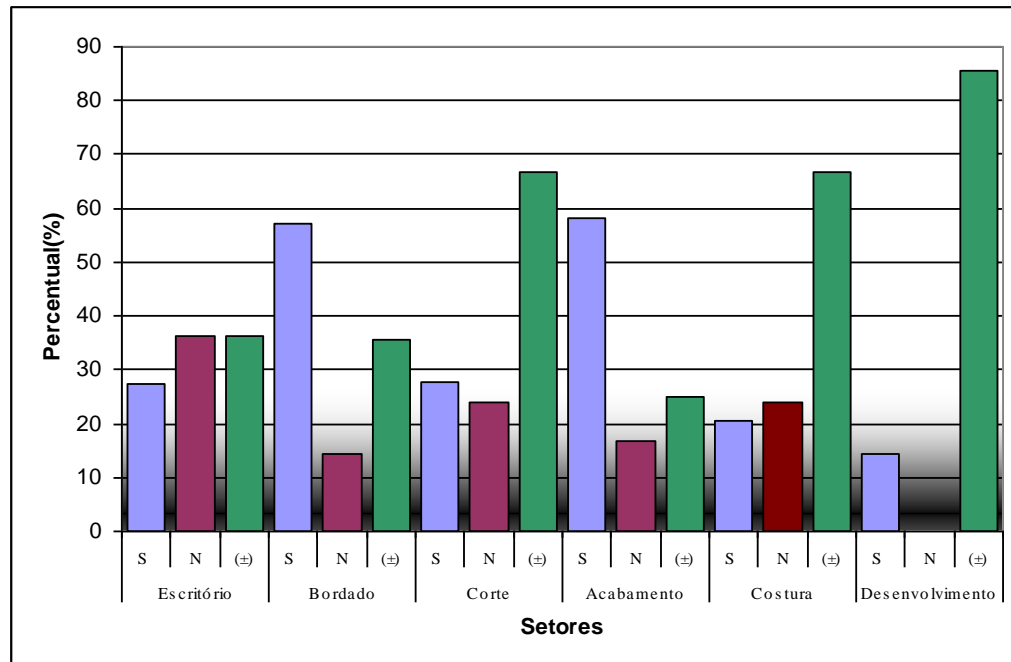
**Figura 7 – Acho justo o meu salário.**



**Figura 8 – Es tou com a minha situação financeira em ordem.**

O baixo índice de respostas sim em todos os setores demonstrados na figura 9, é consequência de uma cultura de indústria de confecção, que leva os colaboradores a se importarem com o estilo de roupa que utiliza e sua qualidade, destaque para o setor de Bordado e Acabamento nos quais tem o maior índice do vestuário que esta sendo proporcionado a sua família, 57% e 58%. Nesta empresa, por exemplo, a uma loja de roupas defeituosas na quais colaboradores chegam a dever R\$ 200,00 reais por mês. Como a maioria dos colaboradores é auxiliar de

produção, de acordo com a tabela 2, o salário é R\$ 350,00 reais, ou seja, aproximadamente 77% do salário ficam na própria empresa com a compra de roupas. Seda este conseqüência da baixa remuneração e da cultura dos próprios colaboradores da empresa.



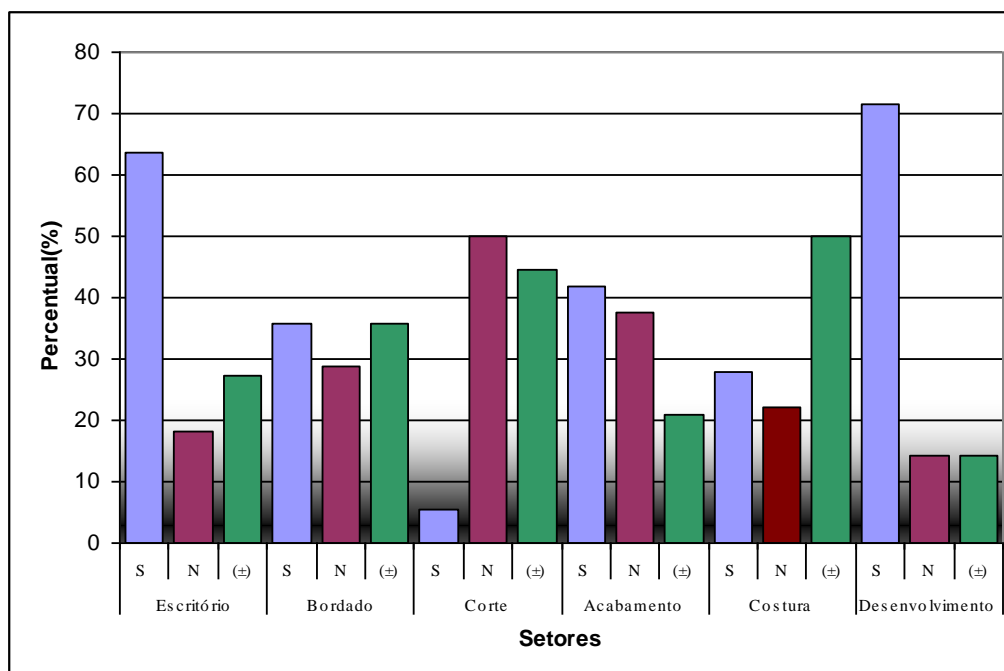
**Figura 9 – Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar a minha família.**

### 3.5.4 Ambiente de Trabalho

Na Figura 10, no que se refere às condições do ambiente favorecendo a execução das atividades dos trabalhadores, entre 63% e 71% dos colaboradores dos setores de Escritório e Desenvolvimento com respostas positivas, seguido das respostas negativas de 14% e 18%. Nos setores de Bordado, Acabamento e Costura, o percentual varia de 27 a 42% de satisfação com o ambiente de trabalho. No setor de Corte há uma indicação de insatisfação, pois mostra que somente 5% dos colaboradores acreditam que o ambiente de trabalho é favorável a suas atividades. Como justificativa desse baixo percentual, um colaborador diz: *“No setor de corte devia ter pelo menos 2 ventiladores, porque é muito quente e eu transpiro muito e também ataca a minha rinite, mesmo eu tomando remédio”*, ainda outro diz que deveria ter utilização de uniforme, pois a poeira dos tecidos acaba com suas roupas. Neste questionamento, coletando opiniões dos funcionários, surgem várias outras reclamações como faltam janelas, poucos banheiros e refeitório com pouco espaço para a quantidade de colaboradores.

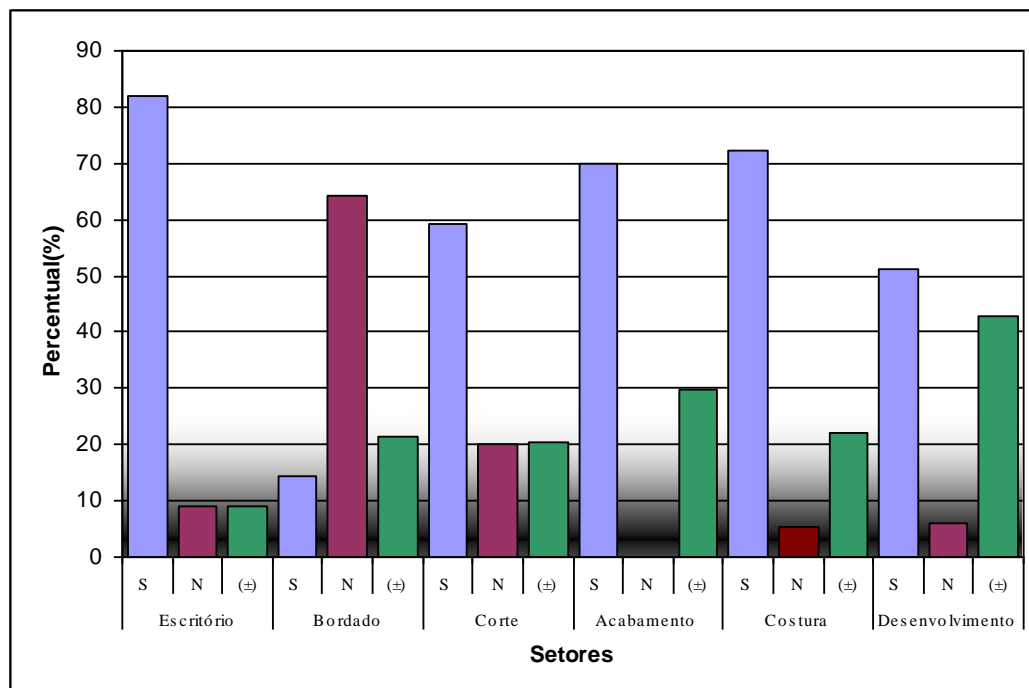


Novamente se encontra problemas pela falta de estrutura com o crescimento em demasia, pelo fato da empresa aumentar seu número de colaboradores de 131 no mês de janeiro para 285 no mês de agosto, quando foi terminado este estudo.



**Figura 10 – O meu ambiente de trabalho favorece as minhas atividades na empresa.**

Na Figura 11, observa-se uma grande insatisfação de como é deliberado o trabalho principalmente no setor de Bordado 64% com respostas negativas, seguido do setor de Corte com 14%. No entanto, as respostas positivas no setor de Escritório foram 81%, seguido do setor de Acabamento com 70%, desviando do comum o setor de Desenvolvimento tem somente 51% de respostas positivas. O fato acontece porque o encarregado deste setor é um dos donos que periodicamente viaja, não deixando claras as deliberações de serviço para este setor. Na produção quanto à liberação de serviço e metas de produção encontrou-se um problema interessante para a engenharia de produção este é relatado pelo depoimento de um colaborador: “Muitas vezes não conseguimos vencer as metas de produção pelo fato de faltar materiais para a confecção das roupas como, fivelas, ribanas e outras coisas, assim ficam na máquina esperando”.



**Figura 11 – Estou satisfeito de como é deliberado meu trabalho.**

### 3.5.5 Segurança Profissional

Na Figura 12 se encontra a mesma situação de dados positivos nos setores de escritório e desenvolvimento em relação a segurança profissional, o primeiro com 82% e nenhuma resposta negativa, o segundo 71% de respostas de sentimento de segurança e 14% com resposta negativa. Entretanto na produção o setor de Corte e Costura, estão ambos variando entre 61% e 57% com respostas positivas, ou seja, que seus empregos são seguros na empresa, mas, os setores de Acabamento e Bordado estão 38% e 36% de repostas negativas. Assim demonstra a grande rotatividade de colaboradores na empresa, mas principalmente a falta de confiança em seus lideres e ser claro a função que estes exercem e a importância desta deliberação do trabalho para a empresa.

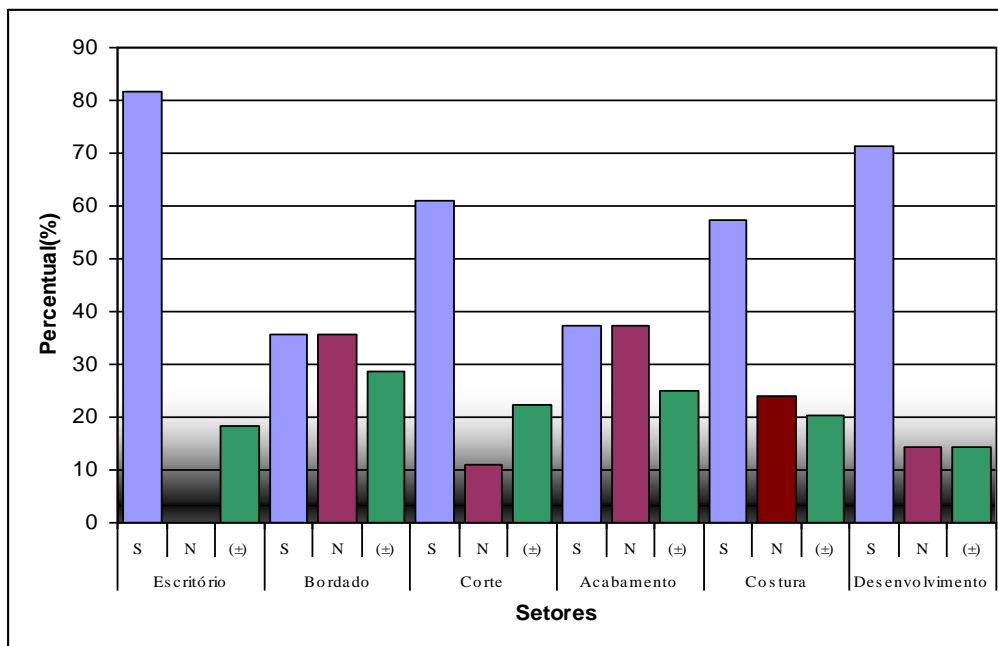
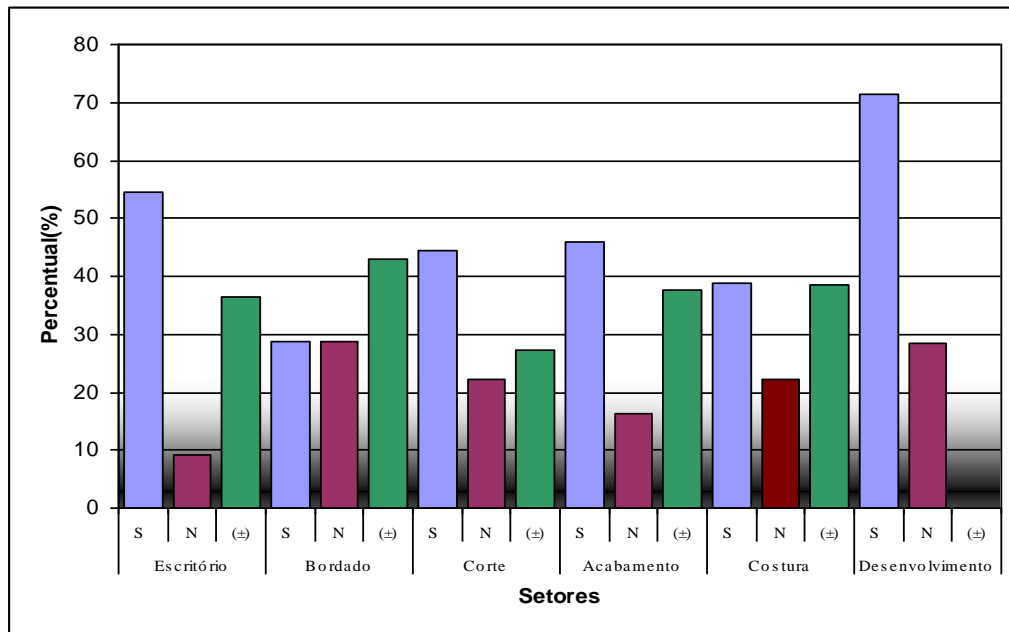


Figura 12 – Meu emprego é seguro na empresa.

### 3.5.6 Cultura Organizacional

A cultura organizacional da empresa prejudica o desenvolvimento das atividades da maioria dos colaboradores, o Desenvolvimento se destaca com 71% de respostas sim, o Escritório somente 54% demonstra que a cultura organizacional favorece a realização de suas atividades. Os outros variam entre 28% a 54% de respostas positivas exceto o setor de bordado, no qual tem 28% de respostas sim e 42% de respostas mais ou menos, no qual demonstra novamente o um baixo índice de aceitação deste setor em relação a organização e principalmente aos líderes. Para relatar os números abaixo segue a opinião de um colaborador: *“Um dos maiores problemas da empresa é quando precisamos de algo de outro setor como uma ferramenta, por exemplo, temos que pedir para o encarregado para depois este pedir para a pessoa responsável pelo armazenamento das ferramentas, este fato faz esta atividade demorar muito, principalmente quando os encarregados estão ocupados”*.



**Figura 13 – A cultura organizacional favorece as minhas atividades na empresa.**

No questionário 2, em que se pesquisa os ambientes externos, o setor que teve os menores índices de respostas positivas foi o setor de Costura, fugindo da regra do questionário 1, no qual o setor de Bordado e Corte obtiveram esses dados. O setor de Costura tem escolhido com grande frequência as alternativas não e mais ou menos, em questões ligadas a família, estado cultural e vida afetiva. Em satisfação na educação dos filhos 38,89% de respostas positivas, vida afetiva somente 27,26% de uma média de 54,35%, 35,19% somente com insatisfação para o seu nível cultural, para exemplificar esses dados segue a resposta aberta de um colaborador: “ Quando falo que não gostaria que meu filho trabalhe nesta empresa não é porque não gosto dela, mas porque quero uma educação e um serviço melhor para o meu filho”.

### 3.5.7 Propostas de melhorias

Após o diagnóstico do clima organizacional organizou-se juntamente com o setor de RH uma proposta de melhoria de qualidade na empresa. Esta proposta foi apresentada à alta diretoria. É claro o baixo índice de motivação nas respostas abertas, principalmente o alto índice de discrepância do setor de Bordado, em relação a todas as questões, e do Corte em relação à estrutura e ambiente. Mas no sentido geral, a pesquisa demonstra que não significa apenas

dirigir metas de produtividades para colaboradores, mas é necessário ter um clima propício para o comprimento desta.

#### **3.5.7.1 Tópicos de proposta de melhorias**

- a) Liderança: treinamento para líderes;
- b) Estrutura: compra de ventiladores e exaustores principalmente para os setores de Corte e Bordado, maior quantidade de bebedores, banheiros e um refeitório maior;
- c) Alimentação: ser oferecido almoço na empresa;
- d) Saúde: plano de saúde para os colaboradores e seus familiares;
- e) Plano de carreira: criar uma escola da fábrica dentro da empresa, no qual seja oferecido curso de costura para auxiliares de produção e curso básico de informática. Com o objetivo de criar um plano de carreira para os colaboradores e como consequência assumir as vagas de emprego ociosas da empresa;
- f) PCP: montar o setor de Planejamento e Controle de Produção, para suprir a deficiência da falta de matéria-prima, para fazer o elo entre os setores de Compra, Desenvolvimento e Produção;
- g) Família: uma atividade em conjunto com os colaboradores e seus familiares proporcionada pela empresa;

#### **3.5.7.2 Propostas realizadas pela empresa**

- a) Liderança: treinamento para líderes do setores de Bordado, Acabamento e Corte;
- b) Estrutura: compra de ventiladores para todos os setores da produção;
- c) Alimentação: oferecido pela empresa café da manhã e a da tarde, com quinze minutos de parada nas atividades dos colaboradores;
- d) Plano de carreira: no mês de Julho no qual a demanda de produção é menor, iniciar a escola da fábrica, com cursos básicos de costura em máquina Reta, Overlock e Galonera;

- e) PCP: criação do setor de Planejamento e Controle da Produção no mês de Maio;

Salientou-se que com as propostas apresentadas obter-se-ia aumento na produtividade da empresa, o salário dos colaboradores e um ambiente favorável para a qualidade de vida no trabalho, porque colaboradores com qualidade de vida são mais motivados e produzem mais. Concluiu-se que dessa forma haveria menos rotatividade de colaboradores e como consequência a diminuição do número de horas gasta com treinamento de novos colaboradores. A Figura 14 ilustra as propostas de melhorias, associando-as com a consequência, que se reflete na produtividade.

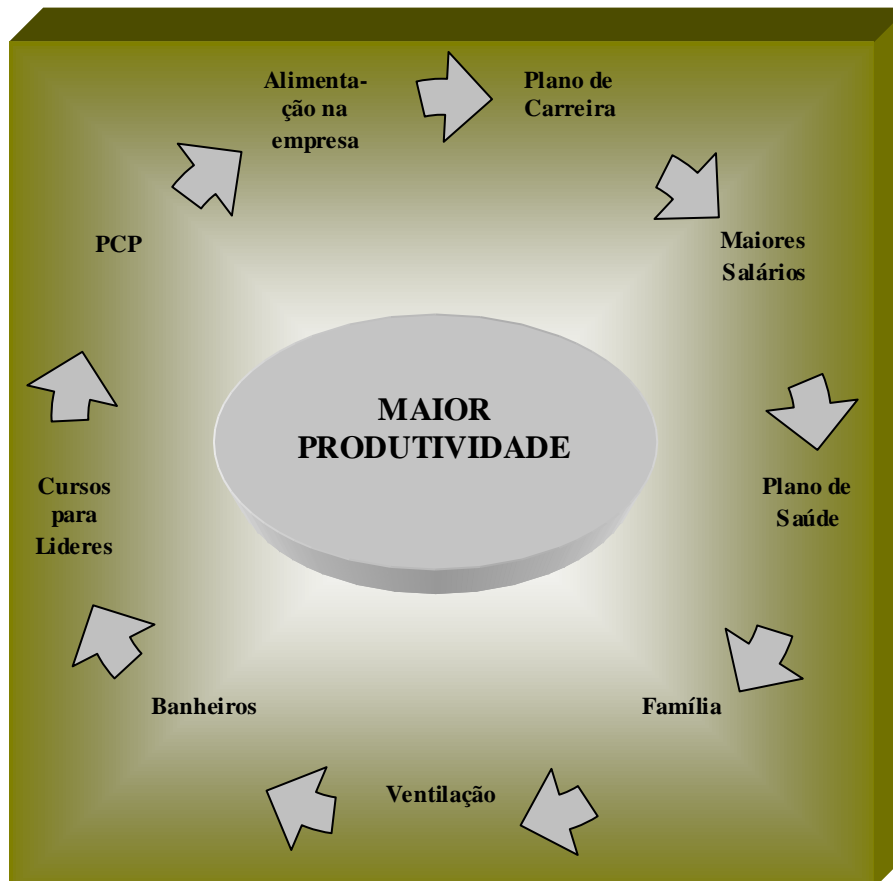


Figura 14 – Soluções para aumento do CO.

### 3.5.8 Avaliação das soluções implantadas

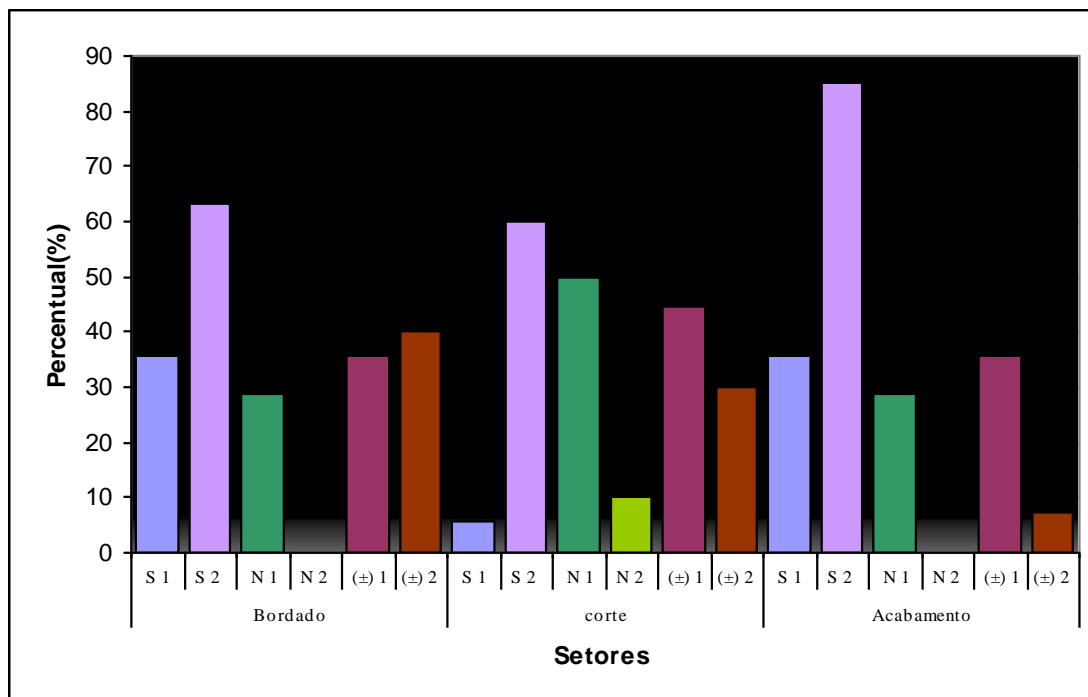
Posteriormente ao diagnóstico do clima organizacional é apresentado pela a autora do estudo e o setor de Recursos Humanos, à alta gerência, algumas soluções para a melhoria de

qualidade de vida na empresa. Após de três meses, algumas soluções foram implantadas. Para mostrar a influencia das soluções no clima organizacional da empresa aplicou-se novamente um questionário para avaliação.

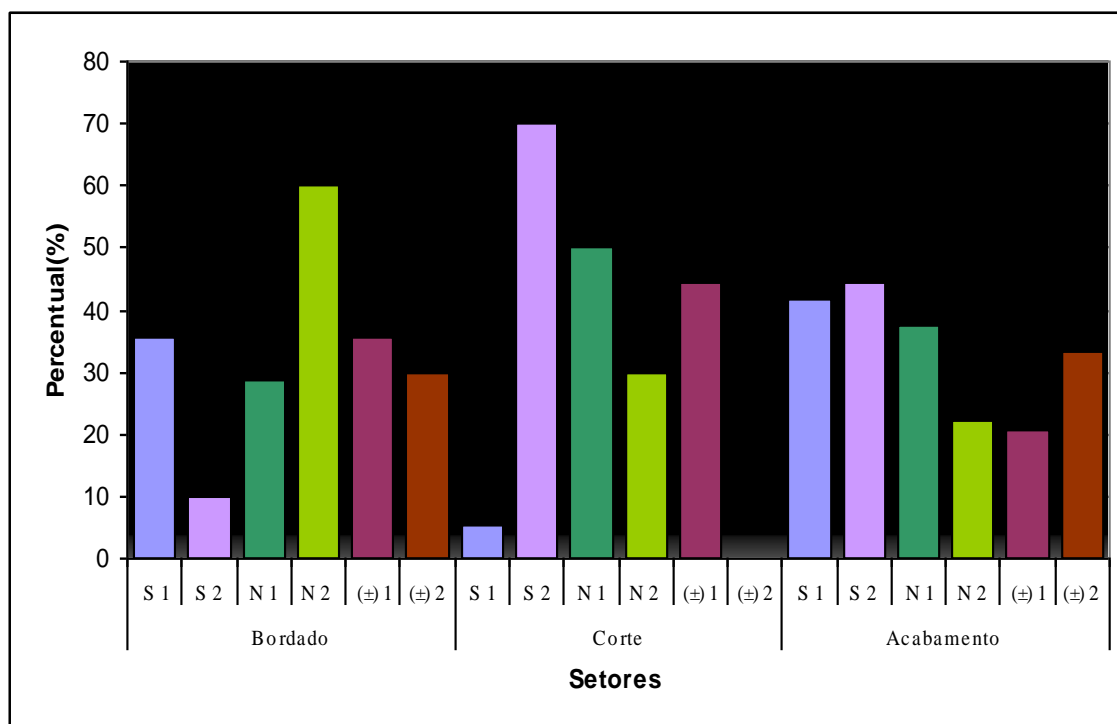
A questão sobre estrutura e ambiente foi subdividida em questões que perguntavam sobre iluminação, ventilação e banheiros, nos quais os dois primeiros foram melhorados pela empresa. Uma das perguntas contempla a alimentação da empresa, outra mensura a melhora dos líderes depois de realizada cursos de liderança. Por fim, o setor de RH pediu para avaliar o nível de importância deste setor para os colaboradores e quantificar em números o clima organizacional da empresa depois das mudanças. Assim, para análise das melhorias foram escolhidos os setores de Acabamento, Corte e Bordado, em que os dois últimos tiveram o índice maior de respostas negativas na primeira pesquisa e o setor de Acabamento o maior índice de respostas positivas da produção, a Tabela com os dados estão no apêndice.

Para cada questão existem três alternativas de respostas. A alternativa – **sim** - o colaborador concorda com a afirmação contida no item que está sendo avaliado; a alternativa – **mais ou menos** – concorda parcialmente com a afirmação e a alternativa – **não** – não concorda com a afirmação. No entanto nos gráficos são colocados como fator de comparação os dados das questões da primeira parte do estudo, ou seja, para o índice de respostas sim, será apresentado o S 1, dados dos dois primeiros questionários e o S 2 dados deste questionário atual, igualmente codificado para as outras duas alternativas de respostas.

As Figuras 15 e 16 apresentam os resultados do questionário realizado após a mudança de clima organizacional, mostrando, através da Figura 15, o setor de Corte no qual havia um percentual de 95% de respostas desfavoráveis à estrutura e ambiente, e na questão aberta várias reclamações por falta de ventilação. Após o estudo, foram colocados no setor de Corte 5 ventiladores e um climatizador. No entanto, constata-se ainda reclamações com percentual de 30% com a opção mais ou menos e 10% com a opção negativa. Acredita-se que tais percentuais se devem a natureza do processo, pois na operação do enfiado de tecido, não se pode ligar os ventiladores centrais, apesar da instalação, também, de climatizadores, nos quais respingam gotículas de água. Quanto aos resultados apresentados na Figura 16, quando foi feita a pesquisa do terceiro questionário, a empresa ainda não havia construído os banheiros em todos os setores, este fato também contribuiu para a baixa satisfação dos colaboradores.



**Figura 15 – A ventilação da empresa favorece a execução de minhas atividades.**

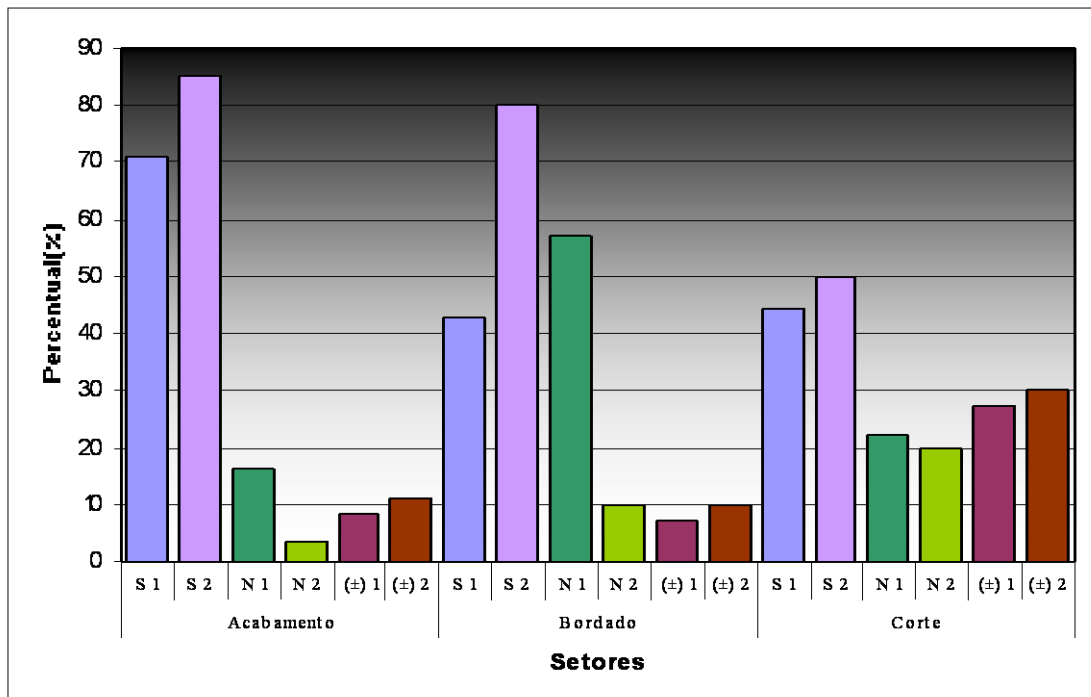


**Figura 16– Estou satisfeito com a estrutura básica de banheiros e refeitório que a empresa me oferece.**

A empresa não acatou a idéia de oferecer almoço para os colaboradores, no entanto, passou a oferecer café da manhã e da tarde, com quinze minutos de parada, assim segue os dados da Figura 17 que avaliam esta atitude. A Figura 17 mostra também a aceitação dos café da

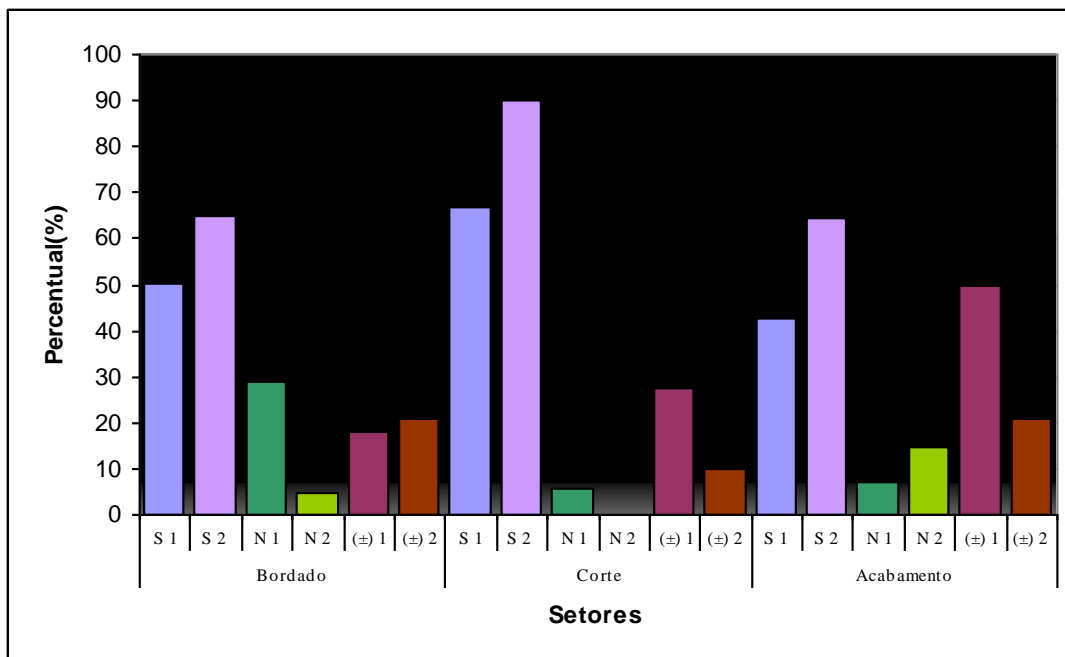


manhã e da tarde oferecido pela empresa, para os colaboradores foi muito boa. Na questão se este influenciava a disposição para executar o trabalho, do setor de Acabamento 85% optaram pela alternativa sim, no setor de Bordado 80% e de Corte 50% e a alternativa mais ou menos 20%. Assim, observa-se que atitudes simples podem colaborar nas motivações e redução da fadiga.



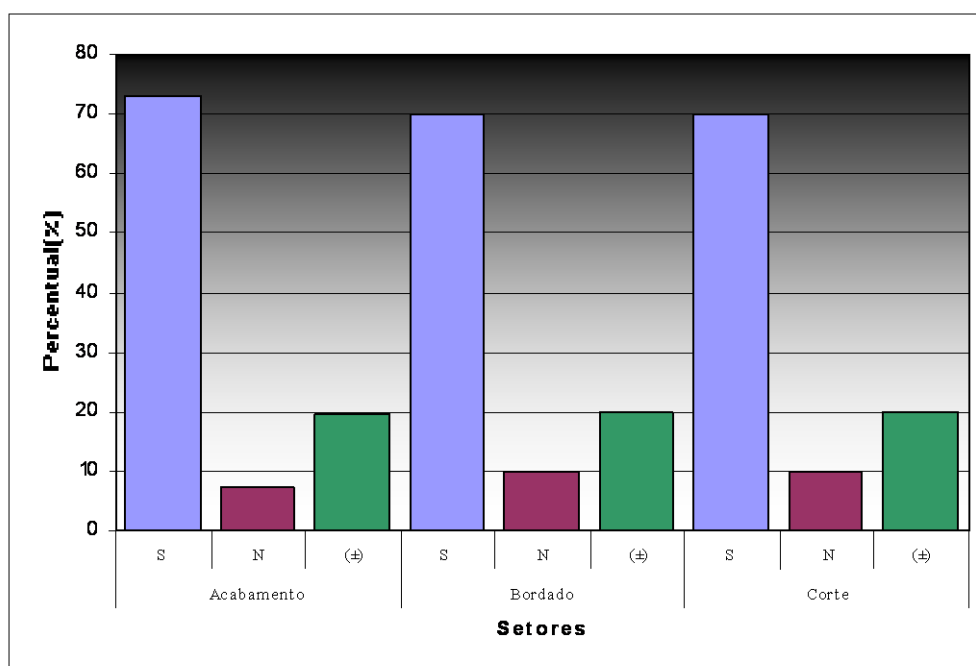
**Figura 17**– Es tou satisfeito com a alimentação que a empresa me oferece (1)/A alimentação oferecida nos intervalos influenciam a minha disposição para executar o meu trabalho(2).

A empresa após uma reunião feita com os líderes, ofereceu pagar cursos de liderança para três deles, estes dos setores de Corte, Bordado e Acabamento. Depois de dois meses e meio de curso, os índices de respostas positivas nos setores de Acabamento e Corte foi acima de 80% em questão a percepção dos colaboradores, com as mudanças dos líderes para com seus liderados. Destaque para o líder do setor de Corte que estava com 54% de aceitação e passou para uma aceitação de 90%, o setor de Bordado atingiu 64% de opção pela resposta sim, no entanto, não houve nenhuma resposta negativa. Este fato mostra que grandes líderes surgem por vocação, mas devem ser lapidados, ou seja, treinados.



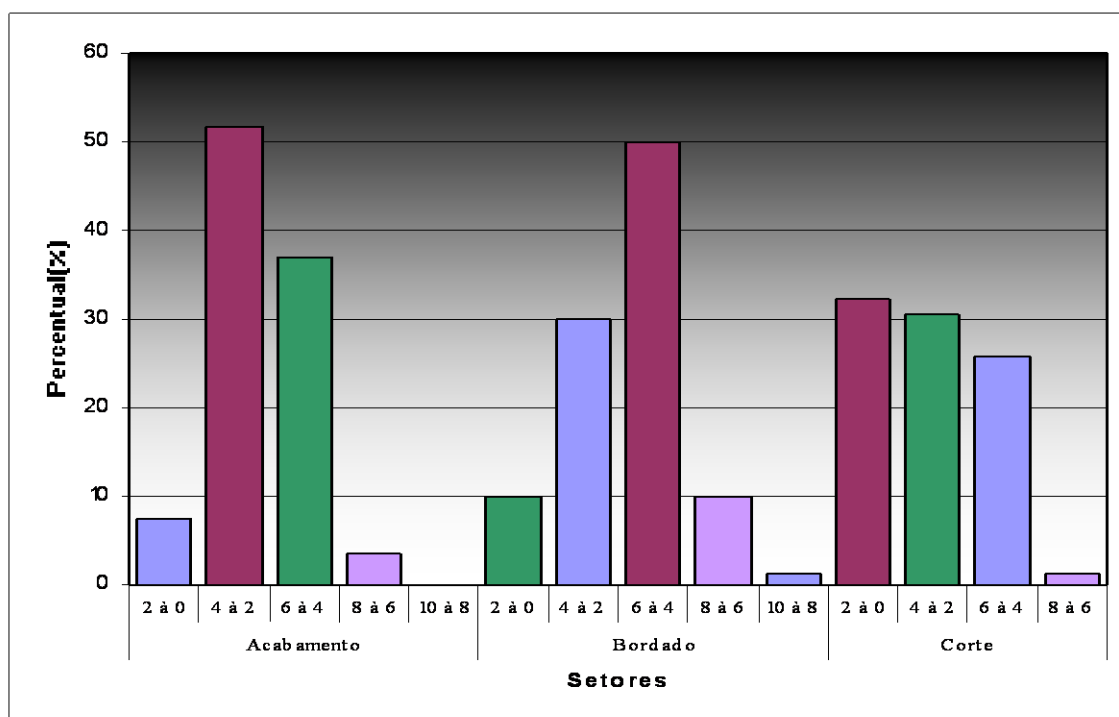
**Figura 18 – Meu chefe atual é um líder.**

O nível de aceitação da implantação do setor de Recursos Humanos é em média 70%, em resposta negativa são somente 10%, conforme ilustra a Figura 19. Para exemplificar estes dados um colaborador diz: *“É muito importante o setor de recursos humanos o problema é que toda vez que vou lá já tem muita gente”*. Problema questionado por causa do grande movimento de pessoas no setor de Recursos Humanos, que, foi resolvido com a contratação de mais duas colaboradoras para este setor.



**Figura 19 - Importancia dos R. H na realização da atividades.**

Por fim, na Figura 20 observa-se a nota que os colaboradores deram para a qualidade de vida da empresa, em que a média geral ficou entre 6 a 8 com 32%, seguido de 4 a 6 com 30%. Não se considera uma média extremamente baixa, mas demonstrativa, ou seja, há muito que ser aprimorado no setor de Recursos Humanos, e modificações na organização da empresa para que se atinja um maior índice de qualidade de vida na percepção dos colaboradores.



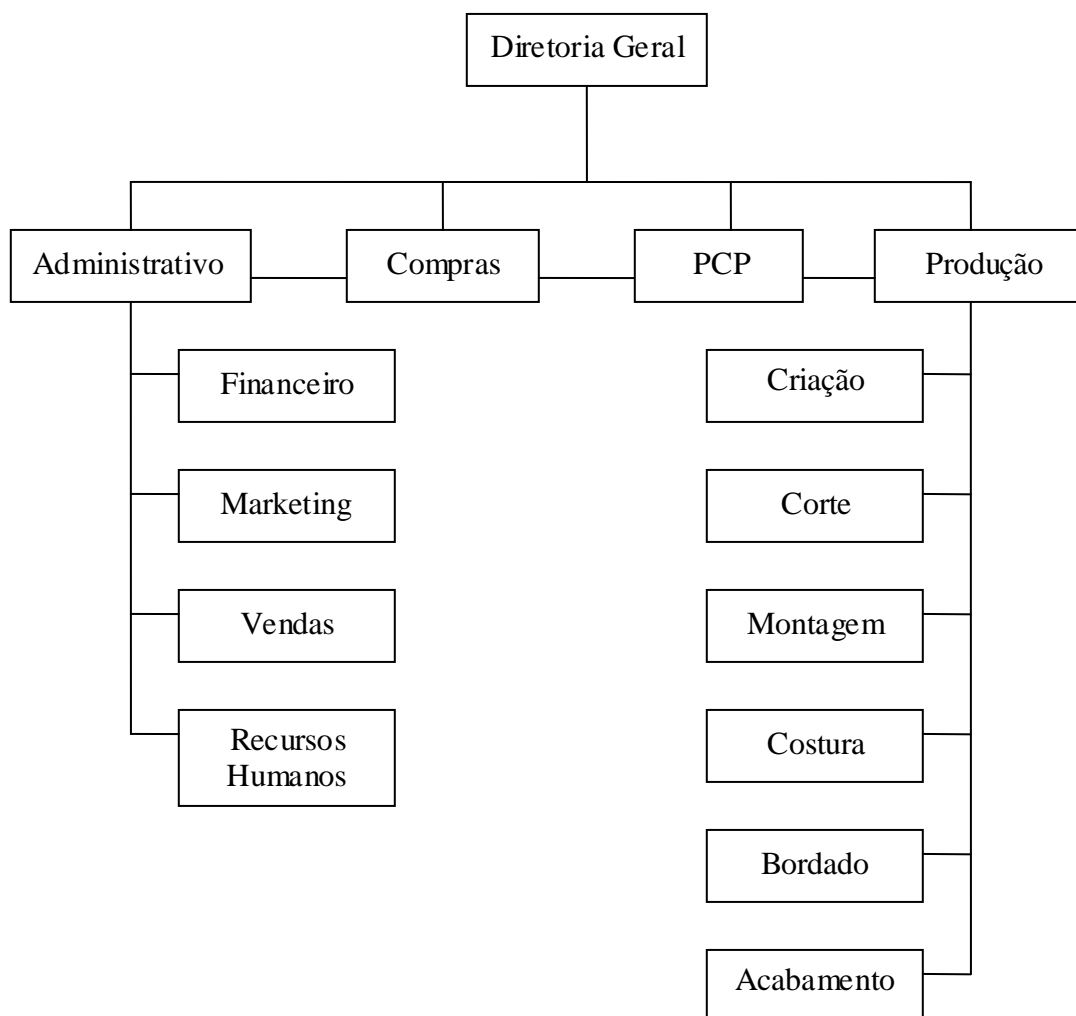
**Figura 20 – Qual a nota do nível de qualidade de vida da empresa.**

Logo após a realização da pesquisas do segundo questionário, o Ministério do Trabalho exigiu que em todos os setores tivessem bebedouros e banheiros, assim foi realizado pela empresa, também foi contratada uma psicóloga para fazer atendimento para os colaboradores aos sábados.

O índice de absenteísmos caiu de 51% para 38%, atenuando-se as contratações e principalmente o treinamento dos colaboradores. A meta de produção para estes meses era de 40.000 mil, no entanto foi conseguido produzir no mês de Agosto 40.000 mil, não somente pela modificação na qualidade de vida e estrutura da empresa através dos Recursos Humanos, mas por todo um conjunto de ações que a própria empresa se envolveu.

A implantação do setor de PCP, incluído no organograma da empresa Figura 21 compras de novas máquinas de costura, colaboradores melhores treinados, contratação de pessoas formadas para o setor de Marketing, entre outros. Mas com a importância que a empresa esta

concebendo a qualidade de vida de seus colaboradores irá reder muito nas metas de produtividade, pois segue as palavras do dono da própria empresa. “É necessário que os colaboradores abracem a empresa, mas primeiro a empresa tem que abraçarem eles”.



**Figura 21 – Orgonograma da empresa após a pesquisa.**

## CONCLUSÃO

Devido ao acesso que algumas empresas têm com relação à tecnologia, muitas vezes pergunta-se o que falta para uma empresa fazer sucesso no mercado. O segredo está nas pessoas ou no conhecimento desta, e como o conhecimento é utilizado para otimizar processos dentro de uma organização. Empresas com colaboradores treinados, com um bom conhecimento e a forma de transmitir este, com alto nível de qualidade de vida e participação, têm elevados índices de Clima Organizacional e como consequência altos índices de produtividade, contudo não se pode focar o estudo somente no colaborador, mas na organização como um todo.

O estudo de caso apresentado mostrou a preocupação de uma empresa com Clima Organizacional e absenteísmo de seus colaboradores, assim percebeu-se que um dos maiores problemas da organização não estava nos colaboradores, mas na falta de estrutura para a realização do trabalho destes, consequentemente de sua falta de planejamento e crescimento rápido. Como exemplo plausível, há o fato dos colaboradores não conseguirem atingir as metas por falta de matéria-prima, problema específico de uma má administração, no qual causava grande falta de motivação entre os colaboradores.

Desta forma, foram realizados estudos de Clima Organizacional, bem como a implantação de novas estruturas e setores, principalmente um setor de Recursos Humanos mais voltado para a QVT. Não que isto foi à resolução para todos os problemas de qualidade de vida na empresa, mas o início da busca de uma cultura organizacional direcionada para o bem estar de seus colaboradores.

Enfim, mesmo que palavras distintas, clima organizacional e produtividade estão intimamente ligados pela matemática administrativa. Maior produtividade tem como correlação, aumento do índice de clima organizacional, ou seja, pessoas melhor preparadas física e psicologicamente para a execução de suas funções somando organizações comprometidas com o processo produtivo e principalmente com as pessoas que as realizam. Este é o segredo das organizações para descobrirem a dose certa entre qualidade e produtividade.

## APÊNDICE A

### Questionário para pesquisa de clima organizacional 1

(Fatores internos colaboradores-empresa)

#### Vida Profissional

1. Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim
2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim
3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim
4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim
5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim
6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim
7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nessa empresa.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim
8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim
9. Os cursos de treinamento que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim

#### Estrutura organizacional

10. Eu confio plenamente em meu chefe atual.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim
11. O meu chefe atual é um líder.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim
12. O meu chefe atual é a pessoa mais indicada para ocupar esta função.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim
13. Estou satisfeito com a estrutura hierarquia (chefes e subordinados) a que estou vinculado.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim

#### Incentivos Profissionais

14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim
15. Considere que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família, amigos e parentes.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim

#### Remuneração

16. Acho justo o meu salário.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim
17. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.  
( ) Não      ( ) Mais ou menos      ( ) sim

**Segurança Profissional**

18. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

Não       Mais ou menos       sim

**Nível Sócio Cultural**

19. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

Não       Mais ou menos       sim

20. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

Não       Mais ou menos       sim

**Transporte de funcionários**

21. Tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa.

Não       Mais ou menos       sim

**Ambiente de trabalho**

22. O meu ambiente de trabalho favorece a execução de minhas atividades na empresa.(iluminação, ruídos, temperatura, entre outros).

Não       Mais ou menos       sim

23. Estou satisfeito com a minha alimentação na empresa.

Não       Mais ou menos       sim

24. Estou satisfeito com o meu horário que trabalho.

Não       Mais ou menos       sim

25. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorecem a execução de minhas atividades na empresa.

Não       Mais ou menos       sim

26. Prefiro trabalhar sozinho ou em equipe.

Não       Mais ou menos       sim

27. Estou satisfeito de como é deliberado o meu trabalho.

Não       Mais ou menos       sim

**Burocracia**

27. A burocracia adotada na empresa favorece a execução de minhas atividades na empresa.

Não       Mais ou menos       sim

**Cultura organizacional**

28. A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que estão previsto em qualquer regra) adotado na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

Não       Mais ou menos       sim

**Assistência aos funcionários**

29. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.

Não       Mais ou menos       sim

**Questionário para pesquisa de clima organizacional 2**

(Fatores externos colaboradores-empresa)

**Investimentos e despesa**

1. Eu me preocupo com o futuro da minha família.

Não       Mais ou menos       sim

2. Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar a minha família.

Não       Mais ou menos       sim

3. Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.

Não       Mais ou menos       sim

**Convivência Familiar**

4. Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido e companheiro.

Não       Mais ou menos       sim

5. Estou vivendo bem com meus filhos.

Não       Mais ou menos       sim

**Situação Financeira**

6. Estou satisfeito com minha residência.

Não       Mais ou menos       sim

7. Estou satisfeito com meu carro.

Não       Mais ou menos       sim

8. Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar a minha família.

Não       Mais ou menos       sim

9. Estou com minha situação financeira em ordem.

Não       Mais ou menos       sim

**Vida Social**

10. Estou satisfeito com o meu nível social.  
 Não       Mais ou menos       sim
11. Estou satisfeito com o meu convívio social.  
 Não       Mais ou menos       sim
12. Estou satisfeito com o meu nível intelectual.  
 Não       Mais ou menos       sim
13. Estou satisfeito com o meu nível cultural.  
 Não       Mais ou menos       sim
14. Estou satisfeito com a minha religião.  
 Não       Mais ou menos       sim

**Saúde**

15. Estou satisfeito com as minha práticas esportivas.  
 Não       Mais ou menos       sim
16. Estou satisfeito com meu estado físico.  
 Não       Mais ou menos       sim
17. Estou satisfeito com meu estado mental.  
 Não       Mais ou menos       sim

**Convivência Familiar**

18. Estou satisfeito de com a minha vida afetiva.  
 Não       Mais ou menos       sim
19. Estou satisfeito de com a minha vida sexual.  
 Não       Mais ou menos       sim

**Time de Futebol**

20. Estou satisfeito de com o time o qual eu torço.  
 Não       Mais ou menos       sim

**Férias e Lazer**

21. Estou satisfeito com minhas últimas férias.  
 Não       Mais ou menos       sim
22. Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.  
 Não       Mais ou menos       sim

**Segurança Pública**

23. Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.  
 Não       Mais ou menos       sim
24. A corrupção altera o meu estado de animo.  
 Não       Mais ou menos       sim
25. A violência altera o meu estado de animo.  
 Não       Mais ou menos       sim
26. A impunidade altera o meu estado de animo.  
 Não       Mais ou menos       sim

**Política e Economia**

27. Estou satisfeito com o atual estágio da política.  
 Não       Mais ou menos       sim
28. As crises políticas alteram meu estado de animo.  
 Não       Mais ou menos       sim
29. As crises econômicas alteram meu estado de animo.  
 Não       Mais ou menos       sim
30. As crises internacionais alteram meu estado de animo.  
 Não       Mais ou menos       sim

**Questionário de análise de melhorias de problemas de clima organizacional 3****Ambiente de trabalho**

1. A iluminação da empresa favorece a execução de minhas atividades.  
 Não       Mais ou menos       sim



2. A ventilação da empresa favorece a execução de minhas atividades.  
 Não       Mais ou menos       sim
3. O nível de ruídos na empresa atrapalha o desempenho de minhas atividades.  
 Não       Mais ou menos       sim
4. A alimentação oferecida pela empresa nos intervalos (café da manhã e da tarde) influencia a minha disposição ao executar o meu trabalho.  
 Não       Mais ou menos       sim
5. Falta material de trabalho para a execução de sua atividade (exemplo, tesoura, tick, entre outros).  
 Não       Mais ou menos       sim
6. Tenho tido problemas com o consumo de água dentro da empresa.  
 Não       Mais ou menos       sim
7. Estou satisfeito com a estrutura física no qual o meu setor este vinculado.  
 Não       Mais ou menos       sim
8. Estou satisfeito com a estrutura básica de banheiros e refeitório que a empresa me oferece.  
 Não       Mais ou menos       sim
9. Eu confio plenamente em meu chefe atual.  
 Não       Mais ou menos       sim
10. O meu chefe atual é um líder.  
 Não       Mais ou menos       sim
11. O meu chefe atual é a pessoa mais indicada para ocupar esta função.  
 Não       Mais ou menos       sim
12. Nos últimos meses percebi mudanças em meus encarregados.  
 Não       Mais ou menos       sim
13. Estou satisfeito com a estrutura hierarquia (chefes e subordinados) a que estou vinculado.  
 Não       Mais ou menos       sim
14. Considero que o setor de recursos humanos tem ajudado no melhor desempenho de minhas funções dentro da empresa.  
 Não       Mais ou menos       sim
15. Se tivesse que dar uma nota do nível de qualidade de vida que a empresa me oferece, qual seria.  
 10 á 8       8 á 6       6 á 4       4 á 2       2 á 0

Escreva abaixo as mudanças ocorridas na empresa nos últimos meses que ajudaram melhor a execução de seu trabalho, como em estrutura física, alimentação, setores que desempenham funções para ajudar o colaborador (RH), convivência com colegas e seu próprio bem estar.

---



---



---



---



---



---



---



---

## APÊNDICE B

### Questionário 1.

Questão	Desenvolvimento (%)	Corte (%)	Costura (%)	Acabamento (%)	Bordado (%)	Escritório (%)	Total (%)
1	Sinto orgulho em trabalhar nesta empresa.						
Sim	100	72,22	92,6	87,5	57,71	81,81	83,76
Não	0,00	5,55	1,85	0,00	35,71	9,09	2,58
Mais ou menos	0,00	22,22	5,5	12,5	7,14	9,09	13,68
2	Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.						
Sim	100	55,55	96,3	71,00	50,01	81,81	78,63
Não	0,00	11,11	1,85	3,00	14,28	0,00	9,40
Mais ou menos	0,00	27,27	1,85	25,00	35,71	18,12	11,11
3	Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.						
Sim	100	44,44	55,55	58,00	42,85	63,64	55,56
Não	0,00	16,66	9,25	8,30	21,71	0,00	12,82
Mais ou menos	0,00	38,89	37,17	33,70	35,71	36,36	31,62
4	Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.						
Sim	100	77,77	89,89	79,17	85,71	63,64	83,76
Não	0,00	11,11	7,40	8,33	0,00	0,00	7,69
Mais ou menos	0,00	11,11	3,70	12,5	14,28	36,36	8,55
5	Eu me preocupo com o futuro desta empresa.						
Sim	71,43	100	88,89	91,67	71,43	90,91	88,89
Não	14,28	0,00	0,00	0,00	14,28	9,09	3,42
Mais ou menos	14,28	0,00	10,11	8,33	14,28	0,00	6,84
6	Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.						
Sim	85,7	38,88	72,72	62,5	28,87	72,72	60,68
Não	0,00	16,16	1,85	8,33	21,43	0,00	7,69
Mais ou menos	14,28	44,44	25,52	25,00	50,00	27,27	31,62
7	Gostaria que meus filhos trabalhassem nessa empresa.						
Sim	85,7	55,55	62,96	54,17	35,71	45,45	49,57

Não	0,00	27,77	20,37	16,67	21,43	45,45	28,21
Mais ou menos	14,28	16,66	16,67	20,83	50,00	9,09	22,22
8	Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.						
Sim	51,14	16,66	62,96	66,67	85,71	81,81	64,96
Não	20,34	50	18,51	8,33	7,14	0,00	15,38
Mais ou menos	28,52	33,33	18,51	25,00	7,14	18,18	18,80
9	Os cursos de treinamento que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.						
Sim	51,14	60,56	64,81	58,33	50,00	45,45	58,97
Não	20,16	16,66	14,81	12,50	28,87	18,18	15,38
Mais ou menos	28,57	22,78	22,22	29,27	21,43	36,36	18,80
10	Eu confio plenamente em meu chefe atual.						
Sim	85,7	55,77	50,00	66,67	35,7	90,91	55,55
Não		16,66	11,11	3,00	50,00		5,13
Mais ou menos	14,28	27,78	38,89	33,33	14,28	9,09	39,32
11	O meu chefe atual é um líder.						
Sim	85,70	61,00	66,67	83,33	42,8	72,72	64,95
Não		5,50	5,50	4,17	7,14	9,09	4,27
Mais ou menos	14,28	33,33	27,27	12,5	50,00	18,18	30,71
12	O meu chefe atual é a pessoa mais indicada para ocupar esta função.						
Sim	51,14	50,00	57,40	75,00	28,87	72,72	54,41
Não	20,29	16,66	2,70	0,00	28,87	9,09	5,98
Mais ou menos	28,57	33,33	40,74	25,00	42,85	18,18	37,6
13	Estou satisfeito com a estrutura hierarquia (chefes e subordinados) a que estou vinculado.						
Sim	51,14	61,00	59,26	62,40	14,29	72,72	55,56
Não	20,29	22,22	14,81	8,33	42,85	0,00	11,11
Mais ou menos	58,57	16,66	29,93	29,17	35,71	27,27	33,33
14	Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.						
Sim	100	94,94	88,89	79,17	71,43	90,91	86,32
Não	0,00	0,00	1,85	4,17	7,14	0,00	2,56
Mais ou menos	0,00	5,55	9,26	16,67	21,42	9,09	11,11
15	Acho justo o meu salário.						
Sim	71,43	22,22	11,11	33,33	21,43	0,00	22,22
Não	28,57	50,00	44,44	25,00	71,43	72,72	35,00
Mais ou menos	0,00	27,77	44,44	41,67	7,14	27,27	42,74
16	O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.						
Sim	42,86	33,33	35,18	41,67	27,28	45,45	37,62
Não	14,28	38,89	14,81	20,83	36,36	9,09	38,46
Mais ou menos	42,86	22,22	48,15	37,50	36,36	45,45	29,06
17	Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.						
Sim	71,42	61,11	57,40	37,50	35,71	81,81	52,14
Não	14,28	11,11	24,07	37,50	35,71		24,79
Mais ou menos	14,28	22,22	20,37	25,00	28,58	18,18	23,05

18	O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.						
Sim	100	83,33	92,60	58,33	59,25	81,81	71,49
Não	0,00	5,55	1,85	8,33	1,85		11,11
Mais ou menos	0,00	16,66		37,50	20,37	18,18	17,09
19	O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.						
Sim	85,74	77,70	85,18	83,33	78,57	90,91	82,91
Não	0,00	5,55	1,85	8,33	14,29	9,09	2,56
Mais ou menos	14,28	16,66	20,37	8,33	7,14	0,00	14,53
20	Tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa.						
Sim	14,28	16,66	5,50	4,2	14,28	0,00	27,35
Não	85,70	72,22	83,33	95,8	71,43	90,91	60,68
Mais ou menos	0,00	11,11	11,11	0,00	14,28	9,09	11,97
21	O meu ambiente de trabalho favorece as minhas atividades na empresa como ( iluminação, ruídos, temperatura, entre outros).						
Sim	71,42	5,55	27,77	41,67	35,71	63,64	31,62
Não	14,28	50,00	22,22	37,5	28,87	18,18	33,33
Mais ou menos	14,28	44,44	50,00	20,83	35,71	27,27	35,04
22	Estou satisfeito com a minha alimentação na empresa.						
Sim	100	44,44	77,78	70,83	42,87	63,64	87,18
Não	0,00	22,22	11,11	16,16	57,14	18,18	9,40
Mais ou menos	0,00	27,27	11,11	8,33	7,14	18,18	3,42
23	Estou satisfeito com o meu horário que trabalho.						
Diurno	100	83,33	87,03	83,33	92,87	90,91	87,18
Revezamento entre turnos	0,00	16,16	1,85	8,33	0,00	9,09	9,4
Noturno	0,00		11,11	8,33	7,14	0,00	3,42
24	O relacionamento com meus colegas de trabalho favorecem a execução de minhas atividades na empresa.						
Sim	51,14	83,33	72,92	75,00	78,57	90,91	78,63
Não	6,00	0,00	5,50	8,33	7,14	0,00	4,27
Mais ou menos	42,86	16,66	22,22	16,83	14,29	9,09	37,6
25	Prefiro trabalhar sozinho ou em equipe.						
Sim	71,14	77,77	46,29	70,08	21,45	100	73,5
Não	0,00	11,11	3,40		64,27	0,00	5,13
Mais ou menos	28,57	11,11	50,5	29,7	14,28	0,00	21,37
26	Estou satisfeito de como é deliberado o meu trabalho.						
Sim	51,14	59,11	72,22	70,00	14,28	81,81	49,57
Não	6,00	20,22	5,50		64,27	9,09	4,27
Mais ou menos	42,86	20,43	22,22	29,07	21,44	9,09	37,6
27	A burocracia adotada na empresa favorece a execução de minhas atividades na empresa.						
Sim	71,48	29,41	38,89	70,00	35,71	45,45	50,43
Não		41,17	22,22	12,50	0,00	0,00	7,96
Mais ou menos	28,51	29,41	38,89	16,66	64,28	54,54	41,88
28	A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que estão previsto em qualquer regra) adotado na empresa favorece a execução das minhas atividades						

na empresa.							
Sim	71,48	44,44	38,89	45,83	28,80	54,54	54,7
Não	28,51	22,22	22,22	16,16	28,80	9,09	22,22
Mais ou menos	0,00	27,27	38,39	37,5	42,85	36,36	23,08
29	A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem as execução de minhas atividades na empresa.						
Sim	71,48	44,44	38,89	45,83	28,80	54,54	54,70
Não	28,51	22,22	22,22	16,16	28,80	9,09	22,22
Mais ou menos		27,27	38,39	37,5	42,85	36,36	23,08

### Questionário 2.

Questão	Desenvolvimento	Corte	Costura	Acabamento	Bordado	Escritório	Total
1	Eu me preocupo com o futuro da minha família.						
Sim	100	100	100	100	100	90,91	98,46
Não	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,09	1,51
Mais ou menos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar a minha família.						
Sim	85,7	38,88	48,00	75,00	21,40	72,72	51,28
Não	0,00	22,22	12,96	16,50	28,60	0,00	16,24
Mais ou menos	14,28	38,88	38,89	8,33	50,00	27,27	23,08
3	Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.						
Sim	42,86	88,88	38,89	75,00	71,40	9,09	
Não	33,86	0,00	22,22	12,50	28,60	0,00	
Mais ou menos	0,00	11,11	38,19	12,50	0,00	0,00	
Não tenho	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	90,91	
4	Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido e companheiro.						
Sim	51,14	88,88	74,07	91,99	78,60	9,09	87,18
Não	0,00	5,55	18,51	8,33	0,00	0,00	2,56
Mais ou menos	42,86	5,55	12,96	0,00	21,40	0,00	20,26
Não tenho	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	90,91	0,00
5	Estou vivendo bem com meus filhos.						
Sim	42,86	94,44	88,89	83,00	48,90	9,09	80,34
Não		0,00	0,00	8,33	7,14	0,00	3,42
Mais ou menos	51,14	5,55	11,00	8,33	44,00	0,00	6,82
Não tenho	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	90,91	6,00
6	Moro sozinho.						
Sim	28,27	88,88	5,5	3,67	0,00	0,00	5,13
Não	28,57	5,55	3,7	0,00	92,9	100	88,03
Mais ou menos	42,86	5,55	90,74	96,33	7,14	0,00	6,84

7	Estou satisfeito com minha residência.						
Sim	85,70	55,55	46,30	37,50	50,00	27,27	48,70
Não	0,00	11,11	24,07	20,83	28,9	27,27	20,51
Mais ou menos	14,28	33,33	29,62	20,83	21,4	45,45	30,77
8	Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar a minha família.						
Sim	14,28	27,77	20,37	58,33	57,10	27,27	33,33
Não		38,88	24,07	16,66	14,30	36,36	22,22
Mais ou menos	85,7	33,33	66,66	25,00	35,70	36,36	44,44
9	Estou com minha situação financeira em ordem.						
Sim	42,86	22,22	11,11	45,83	21,40	9,09	23,08
Não	14,28	55,55	48,15	20,83	42,90	18,19	41,03
Mais ou menos	42,86	22,22	40,74	33,33	35,70	72,72	35,90
10	Estou satisfeito com o meu nível social.						
Sim	51,14	22,22	33,33	58,33	28,90	45,45	39,89
Não	14,28	33,33	18,52	25,00	50,00	9,09	25,04
Mais ou menos	28,57	44,44	48,15	16,66	21,40	45,45	35,07
11	Estou satisfeito com o meu nível intelectual.						
Sim	42,86	38,38	35,19	41,67	42,9	36,36	39,56
Não	0,00	22,22	9,25	29,17	21,4	27,27	18,21
Mais ou menos	57,14	38,38	54,4	29,17	35,7	36,36	42,22
12	Estou satisfeito com o meu nível cultural.						
Sim	28,57	55,55	39,19	50,00	57,20	54,54	47,86
Não	28,57	22,22	9,25	8,33	21,40	27,27	17,09
Mais ou menos	42,86	22,22	54,40	41,67	21,40	18,18	35,04
13	Estou satisfeito com a minha religião.						
Sim	85,70	88,88	46,29	87,5	92,90	100	68,38
Não	14,28	5,51	14,07	0,00	7,14	0,00	4,27
Mais ou menos	0,00	5,5	38,89	12,5	0,00	0,00	27,35
14	Estou satisfeito com as minhas práticas esportivas.						
Sim	14,28	55,55	53,70	87,50	92,90	45,45	47,86
Não	28,57	33,33	3,70	0,00	7,14	54,54	29,06
Mais ou menos	51,14	5,55	45,59	12,5	0,00	0,00	23,08
15	Estou satisfeito com meu estado físico.						
Sim	85,70	50,00	42,59	41,67	50,00	63,63	56,41
Não	0,00	33,33	37,03	33,33	7,14	0,00	13,68
Mais ou menos	14,28	16,66	20,37	25,00	42,90	36,36	29,91
16	Estou satisfeito com meu estado mental.						
Sim	42,86	83,33	64,81	45,8	57,10	81,81	79,49
Não	14,28	5,55	29,63	20,83	14,30	0,00	10,26
Mais ou menos	42,86	11,11	24,07	33,37	28,90	18,18	32,52
17	Estou satisfeito de com a minha vida afetiva.						
Sim	85,70	50,00	83,33	75,17	57,10	72,72	76,07
Não	0,00	33,33	3,70	4,17	21,40	9,09	4,27
Mais ou menos	14,18	16,66	12,96	16,66	21,40	18,18	19,66

18	Estou satisfeito de com a minha vida sexual.						
Sim	51,14	83,33	77,77	91,66	85,70	63,63	72,65
Não	14,28	5,55	5,55	0,00	0,00	18,18	7,69
Mais ou menos	28,57	11,11	16,67	8,34	14,30	9,09	19,66
19	Estou satisfeito de com o time o qual eu torço.						
Sim	71,43	61,11	70,37	79,17	64,30	54,54	66,82
Não	0,00	5,55	11,11	0,00	0,00	27,27	14,64
Mais ou menos	28,57	22,22	18,52	21,00	35,70	18,18	18,50
20	Estou satisfeito com minhas ultimas férias.						
Sim	42,86	61,11	14,81	41,67	42,60	54,54	54,70
Não	42,86	5,55	33,33	33,33	28,90	27,27	20,51
Mais ou menos	14,27	22,22	51,85	25,00	28,90	18,18	24,49
21	Estou satisfeito com o atual estagio da segurança publica.						
Sim	71,43	50,00	59,26	50,00	7,14	0,00	53,85
Não	0,00	33,33	14,81	33,33	71,40	63,63	17,09
Mais ou menos	28,57	16,66	25,92	12,50	21,40	36,36	29,06
22	A corrupção altera o meu estado de animo.						
Sim	14,28	50,00	1,85	12,50	71,4	27,27	18,80
Não		22,22	49,63	25,00	0,00	36,36	55,56
Mais ou menos	85,70	27,27	18,51	62,50	28,90	27,27	25,64
23	A impunidade altera o meu estado de animo.						
Sim	28,57	90,00	44,44	12,50	64,30	36,36	35,04
Não	0,00	10,00	16,67	12,50	21,40	18,18	23,93
Mais ou menos	85,70	0,00	38,89	75,00	14,30	45,45	35,04
24	Estou satisfeito com o atual estagio da política.						
Sim	85,70	33,33	53,70	25,00	7,14	72,72	48,72
Não	0,00	50,00	9,26	16,66	85,70	0,00	23,93
Mais ou menos	14,28	16,66	34,70	58,33	7,14	27,27	27,35
25	As crises políticas alteram meu estado de animo.						
Sim	14,28	33,33	64,81	77,70	57,10	0,00	30,77
Não	42,28	33,33	27,29	16,66	42,90	63,63	43,59
Mais ou menos	42,28	33,33	7,4	16,66	0,00	36,36	25,64
26	As crises econômicas alteram meu estado de animo.						
Sim	28,57	11,11	37,03	20,83	64,30	0,00	25,64
Não	51,14	55,55	37,03	58,33	28,90	36,36	49,57
Mais ou menos	14,28	33,33	25,92	20,83	7,14	54,54	31,62
27	As crises internacionais alteram meu estado de animo.						
Sim	28,57	33,33	46,30	45,80	10,00	0,00	44,44
Não	51,14	44,44	22,22	29,10	45,50	45,45	31,62
Mais ou menos	28,57	22,22	31,48	25,00	45,50	54,54	23,93

**Questionário 3 - avaliação das melhorias**

Questão	Acabamento	Bordado	Corte	Total
1	A iluminação da empresa favorece a execução de minhas atividades.			
Sim	29,63	40,00	10,00	26,64
Não	0,00	20,00	30,00	25,00
Mais ou menos	70,31	40,00	60,00	56,79
2	A ventilação da empresa favorece a execução de minhas atividades.			
Sim	7,40	0,00	60,00	33,70
Não	7,40	60,00	10,00	25,80
Mais ou menos	85,19	40,00	30,00	51,73
3	Os níveis de ruídos na empresa atrapalham o desempenho de minhas atividades.			
Sim	11,11	50,00	0,00	30,56
Não	55,55	40,00	80,00	58,51
Mais ou menos	33,33	10,00	30,00	24,44
4	A alimentação oferecida pela empresa nos intervalos (café da manhã e da tarde) influencia a minha disposição ao executar o meu trabalho.			
Sim	85,19	80,00	50,00	71,73
Não	3,70	10,00	20,00	11,23
Mais ou menos	11,11	10,00	30,00	17,04
5	Falta material de trabalho para a execução de sua atividade (exemplo, tesoura, tick, entre outros).			
Sim	55,56	20,00	50,00	41,85
Não	25,93	40,00	30,00	31,98
Mais ou menos	18,51	40,00	30,00	29,50
6	Tenho tido problemas com o consumo de água dentro da empresa.			
Sim	44,44	10,00	0,00	27,22
Não	29,63	70,00	80,00	58,88
Mais ou menos	25,93	20,00	20,00	21,98
7	Estou satisfeito com a estrutura física no qual o meu setor este vinculado.			
Sim	85,19	40,00	60,00	61,73
Não	3,70	20,00	40,00	20,23
Mais ou menos	11,11	40,00	10,00	19,37
8	Estou satisfeito com a estrutura básica de banheiros e refeitório que a empresa me oferece.			
Sim	55,56	10,00	40,00	35,19
Não	11,11	60,00	60,00	46,70
Mais ou menos	33,33	30,00	0,00	21,11



9	Eu confio plenamente em meu chefe atual.			
Sim	37,04	40,00	60,00	45,68
Não	14,81	10,00	20,00	14,93
Mais ou menos	48,15	60,00	20,00	42,72
10	O meu chefe atual é um líder.			
Sim	64,44	50,01	90,00	68,15
Não	14,81	0,00	0,00	4,98
Mais ou menos	20,75	47,22	10,00	20,85
11	O meu chefe atual é a pessoa mais indicada para ocupar esta função.			
Sim	85,19	40,00	90,00	71,73
Não	3,7	0,00	0,00	1,23
Mais ou menos	11,11	60,00	10,00	27,05
12	Nos últimos meses percebi mudanças positivas em meus encarregados.			
Sim	55,55	60,00	40,00	51,85
Não	7,41	40,00	50,00	32,47
Mais ou menos	37,04	0,00	10,00	15,68
13	Estou satisfeito com a estrutura hierarquia (chefes e subordinados) a que estou vinculado.			
Sim	44,45	20,00	60,00	41,48
Não	7,41	20,00	20,00	15,80
Mais ou menos	37,04	60,00	30,00	42,35
14	Considero que o setor de recursos humanos tem ajudado no melhor desempenho de minhas funções dentro da empresa.			
Sim	72,96	70,00	70,00	70,98
Não	7,41	20,00	10,00	12,47
Mais ou menos	19,63	10,00	20,00	16,54
15	Se tivesse que dar uma nota do nível de qualidade de vida que a empresa me oferece, qual seria.			
10 à 8	3,6	10,00	30,00	14,53
8 à 6	37,04	50,00	10,00	32,34
6 à 4	51,65	30,00	10,00	30,55
4 à 2	7,41	10,00	60,00	25,80
2 à 0	3,6	0,00	0,00	1,2

## **GLOSSÁRIO**

Enfesto	Grande quantidade de tecido sobreposta para ser cortada.
Tick	Pequeno objeto cortante, parecido com tesoura, mas com menor tamanho, com a função de tirar linha de roupas.

## REFERÊNCIAS

ALVES, R. **Qualidade de vida no trabalho:** Um modelo para diagnóstico avaliação e planejamento de melhorias baseado na função qualidade. 2001. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Cap. 3.

ARAÚJO, M. **Tecnologia do Vestuário.** Lisboa: Fundação Colouste Gulbenkian, 1996.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de clima organizacional. **Produção**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p.258-273, maio 2006.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos.** In: BERGAMINI, C. W.; CODA; R. (organizadores). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.* São Paulo: Atlas, 1997.

CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais produtivos e felizes. **Fae Business**, Curitiba, v. 5, n. 7, p.1-3, nov.2003. Disponível em:<[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n7/rev\\_fae\\_business\\_07\\_2003\\_gestao\\_10.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gestao_10.pdf)>. Acesso em: 11 fev. 2006.

FERNANDES, E. C., **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** 2 ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 170 p.

IIDA, I. **Ergonomia Projeto e Produção.** 9. Edição. São Paulo. Blucher. 2003.

LIMONGI, A.C. **Qualidade de Vida no Trabalho:** Conceitos e Práticas na Sociedade Pós-Industrial. 4. Edição. São Paulo. Atlas. 2004.

LUZ, J. P. **Metodologia para a análise de clima organizacional:** Um estudo de caso para o banco do estado de Santa Catarina. 2001. 145 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Cap. 2.

MARTINS, P.G. & LAUGENI, F.P. **Administração da produção.** 2. Edição. São Paulo. Saraiva. 2005.

MOLLER, C. **O Lado Humano da Qualidade:** Maximizando a Qualidade de Produtos e Serviços Através do Desenvolvimento das Pessoas. 1. Edição. São Paulo. Thomson. 2002.

ROSA, M. A. S. **Qualidade de vida no trabalho:** Análise do caso de trabalhadores do ramo de metalúrgica de Ponta Grossa - PR. 2006. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Pós-graduação Engenharia de Produção, Universidade Federal Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa, 2006. Cap. 2.

**Universidade Estadual de Maringá  
Departamento de Informática  
Curso de Engenharia de Produção  
Av. Colombo 5790, Maringá-PR  
CEP 87020-900  
Tel: (044) 3261-4324 / 4219 Fax: (044) 3261-5874**