

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

**Pesquisa de Clima Organizacional: Um Estudo de Caso em  
uma Indústria Moveleira**

*Ana Beatriz Bertolucci da Mota*

**TCC-EP-06-2010**

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

**Pesquisa de Clima Organizacional: Um Estudo de Caso em  
uma Indústria Moveleira**

*Ana Beatriz Bertolucci da Mota*

**TCC-EP-06-2010**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora: *Prof.<sup>a</sup> M. Sc. Maria de Lourdes Santiago Luz*

**Maringá - Paraná  
2010**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a meus pais, Mário e Nélli, pelo incentivo, apoio e dedicação e, sobretudo, por não medir esforços para a realização dos meus sonhos. Em especial a minha mãe, pela ajuda e motivação na realização e revisão deste trabalho.

## **EPÍGRAFE**

“As pessoas mais felizes, não têm as melhores coisas... Elas sabem fazer o melhor das oportunidades que aparecem em seus caminhos.”

Clarice Lispector

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por me oferecer a sabedoria necessária para fazer o melhor com as oportunidades que colocou em minha vida.

Aos meus pais, Mário e Nélli, pela dedicação, confiança, apoio e amor incondicionais.

Aos meus irmãos, Rafael e Pedro, pelos cuidados, compreensão, confiança e motivação.

À minha querida sobrinha e afilhada, Maria, por me proporcionar tantas alegrias.

Ao meu namorado, Hugo, não apenas pelas contribuições na construção deste trabalho, mas também pela cumplicidade, paciência e amor.

Às minhas amigas, Danila, Bruna e Danielle, pelo suporte que me dedicaram para a execução deste trabalho e pela parceria, carinho e amizade.

À professora Maria de Lourdes, pela orientação, dedicação e paciência durante a elaboração deste trabalho.

Aos professores do Curso de Engenharia de Produção que contribuíram para o meu crescimento profissional e pessoal.

A todos os familiares e amigos pela força e compreensão e que de alguma forma contribuíram para a minha formação.

## RESUMO

O cenário econômico atual mostra-se bastante competitivo, principalmente para as pequenas empresas, e por esse motivo elas buscam novas estratégias para se tornarem bem sucedidas. O estudo do Clima Organizacional é uma excelente ferramenta para esta finalidade, pois permite uma atuação direta nas questões que influenciam e motivam os seus colaboradores, o que é extremamente relevante para a melhoria progressiva da qualidade e produtividade da organização. O presente trabalho tem como objetivo propor melhorias em uma empresa de pequeno porte, especializada na fabricação de estofados de linha média alta, a partir da pesquisa e análise do Clima Organizacional, procurando identificar as qualidades e imperfeições sob o ponto de vista do grupo de funcionários, avaliando as relações de trabalho existentes e relacionando as questões que influenciam o clima no ambiente de trabalho. Observou-se pelos resultados que em muitos aspectos abordados, os trabalhadores demonstram-se satisfeitos com a empresa, e é possível melhorar os pontos de descontentamento com o plano de ações proposto neste estudo. O trabalho ainda apresenta a sugestão de um novo questionário para pequenas empresas, uma vez que se constatou que o modelo utilizado não é o ideal.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Motivação. Organizações de Pequeno Porte.

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>ix</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	2
1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	3
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	3
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	3
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>4</b>
2.1 ORGANIZAÇÃO .....	4
2.1.1 <i>Organizações de Pequeno Porte</i> .....	5
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	6
2.3 QVT – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	8
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	9
2.4.1 <i>Motivação</i> .....	12
2.4.2 <i>Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional</i> .....	13
2.4.3 <i>Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional para Pequenas Empresas</i> .....	15
<b>3. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>16</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	16
3.2 METODOLOGIA .....	17
3.3 DEMANDA .....	19
3.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	20
3.4.1 <i>Perfil dos entrevistados</i> .....	20
3.4.2 <i>Fatores Externos</i> .....	21
3.4.2.1 <i>Necessidades básicas</i> .....	21
3.4.2.2 <i>Saúde</i> .....	22
3.4.2.3 <i>Aspectos socioeconômicos</i> .....	22
3.4.2.4 <i>Vida social</i> .....	23
3.4.2.5 <i>Férias e lazer</i> .....	24
3.4.3 <i>Fatores Internos</i> .....	25
3.4.3.1 <i>Autonomia</i> .....	25
3.4.3.2 <i>Realização profissional</i> .....	25
3.4.3.3 <i>Quantidade e qualidade de trabalho</i> .....	26
3.4.3.4 <i>Comunicação</i> .....	26
3.4.3.5 <i>Remuneração</i> .....	27
3.4.3.6 <i>Carreira</i> .....	27
3.4.3.7 <i>Valorização profissional</i> .....	28
3.4.3.8 <i>Treinamento e desenvolvimento</i> .....	28
3.4.3.9 <i>Condições físicas de trabalho</i> .....	29
3.4.4 <i>Questão aberta</i> .....	29
3.4.5 <i>Qualidades e imperfeições da empresa</i> .....	31
3.5 PROPOSTAS DE AÇÕES.....	33
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>37</b>
4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO .....	37
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....</b>	<b>43</b>

APÊNDICE B – RESPOSTAS.....	51
APÊNDICE C - PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA PEQUENAS EMPRESAS.....	55



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organograma funcional da empresa.....	17
Figura 2: Sexo do entrevistado.....	20
Figura 3: Faixa etária.....	21
Figura 4: Tempo de trabalho na empresa.....	21
Figura 5: Necessidades básicas.....	22
Figura 6: Condição de saúde.....	22
Figura 7: Grau de satisfação em relação à situação financeira.....	23
Figura 8: Grau de satisfação em relação à educação.....	23
Figura 9: Vida social.....	24
Figura 10: Férias e lazer.....	24
Figura 11: Autonomia – tomada de decisões pela empresa.....	25
Figura 12: Satisfação com o cargo exercido.....	26
Figura 13: Nível de melhoria do trabalho realizado.....	26
Figura 14: Comunicação entre patrões e funcionários.....	27
Figura 15: Remuneração.....	27
Figura 16: Se gostaria de trabalhar em outro setor da empresa.....	28
Figura 17: Se o potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado.....	28
Figura 18: Se recebeu o devido treinamento para a execução de seu cargo.....	29
Figura 19: Se as condições físicas de trabalho são satisfatórias.....	29
Quadro 1: Comparação dos modelos de pesquisa de clima.....	14
Quadro 2: Plano de Ação – Com base na Metodologia 5W1H.....	36
Quadro 3: Escala de Grau de Satisfação para a Pesquisa de Clima Organizacional.....	38

# 1 INTRODUÇÃO

O mercado atual vem se tornando cada vez mais dinâmico e competitivo, fatores que pressionam as empresas a buscarem novas idéias com o objetivo de uma melhoria contínua e progressiva da qualidade e produtividade. Por essa razão, percebe-se através de estudos e análises, a necessidade da valorização do ser humano no meio empresarial. Para garantir a sobrevivência e um bom desempenho no acirrado cenário contemporâneo, as organizações precisam operar de maneira flexível, eficaz e integrada, renovando suas práticas gerenciais, principalmente no que diz respeito ao diferencial de cada colaborador.

Desta maneira, o planejamento da empresa quanto à gestão de pessoas implica em conquistar, manter e fidelizar os clientes internos, considerando a importância em entender suas necessidades e motivações.

Acerca deste assunto, tem se constatado que o desempenho e a competitividade de uma organização acontecerão a partir do comprometimento dos seus colaboradores, tornando a identificação de suas expectativas, necessidades, bem como o nível de satisfação dessas pessoas perante a empresa, fatores extremamente relevantes e estratégicos para eficácia e sucesso organizacionais.

O direcionamento na política de Recursos Humanos mostra o estudo do Clima Organizacional como uma ferramenta de avaliação que permite analisar, planejar e desenvolver propostas de mudanças nas relações de trabalho entre os colaboradores e a gerência, tornando-as favoráveis e produtivas para a empresa.

Ainda sobre o Clima Organizacional, Luz (2001 *apud* LIMA; ALBANO, 2002), esclarece que

“O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.”

Diante disso, segundo Moiseichyk (1997), é de extrema importância que se tenha conhecimento do clima organizacional, pois sua avaliação pode fornecer ótimos resultados para a compreensão do funcionamento da empresa, revelando a pré-disposição ou não dos empregados para a implantação ou manutenção das práticas administrativas.

Neste sentido, o objetivo do trabalho em questão é diagnosticar o clima existente entre os colaboradores de uma empresa especializada na fabricação de estofados de linha média alta, localizada na cidade de Londrina, no estado do Paraná.

### **1.1 Justificativa**

A proposta do presente trabalho foi elaborada tendo em vista a avaliação do funcionamento da empresa, buscando analisar o grau de satisfação dos colaboradores no que diz respeito ao ambiente de trabalho, para assim, identificar quais os setores da organização que podem ser melhorados, manter e estimular as qualidades da referida organização.

A empresa está passando por modificações em sua estrutura organizacional e vem sentindo necessidade de melhorar a maneira de se relacionar com seus colaboradores. Desta forma, este estudo tem como meta analisar a percepção do clima organizacional dos trabalhadores, buscando resultados que possam direcionar a política da empresa, visando à satisfação dos clientes internos e externos.

Até então, a empresa desconhecia sua real capacidade produtiva, devido a inúmeros fatores que desfavoreciam o clima no ambiente de trabalho, e que ocasionavam falta de estímulo dos colaboradores entre outros fatores que estariam prejudicando o crescimento e a estabilidade da organização.

Com a admissão de um novo gerente de produção, foi iniciado um processo de avaliação do grau de satisfação e expectativa dos funcionários em relação à empresa, através de entrevistas individuais e reuniões com o grupo. Observou-se a partir daí, que os trabalhadores não tinham um envolvimento positivo com a organização, o que ocasionava a falta de perspectiva de melhoria na qualidade de vida de cada um.

Com base neste estudo inicial foi elaborado o presente projeto, que tem como objetivo aplicar conhecimentos da área de Engenharia de Produção, com a colaboração de um Psicólogo que prestará serviços à empresa, buscando propostas que solucionem as necessidades

apresentadas, com o objetivo de proporcionar resultados positivos para as pessoas envolvidas na empresa.

## **1.2 Definição e Delimitação do Problema**

A empresa em estudo é de pequeno porte, do setor moveleiro, especializada na fabricação de estofados de linha média alta, situada na cidade de Londrina, no estado do Paraná, e vem apresentando a necessidade de readequar o seu gerenciamento referente aos recursos humanos, haja vista que está em processo de transformação, procurando dinamizar a produtividade e a qualidade do trabalho. Para isso, serão utilizados métodos investigativos diretamente com os colaboradores, analisando fatores internos e externos que influenciam o clima organizacional da empresa.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar e analisar o Clima Organizacional de uma pequena empresa especializada em fabricar estofados de linha média alta, relacionando os fatores que contribuem para um ambiente de trabalho favorável e motivador aos colaboradores e aos objetivos organizacionais.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Avaliar as relações de trabalho existentes na empresa.
- Identificar as qualidades e as imperfeições da organização sob a percepção dos colaboradores.
- Reconhecer o nível de satisfação/insatisfação quanto aos fatores externos à empresa.
- Apresentar propostas para a melhoria do clima organizacional da empresa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Organização

DuBrin (2003, p.326) define uma *organização* como “uma reunião de pessoas que trabalham juntas para atingir um propósito comum.” Ainda segundo o autor, a *estrutura da organização* é a forma como as pessoas se arranjam para exercer suas funções e atingir os objetivos da empresa; e o *projeto organizacional* é o processo de criação de uma estrutura que melhor se adapte às características da organização (objetivos, ambiente e estratégia).

Lima e Albano (2002) conceituam organização como um sistema onde duas ou mais pessoas coordenam suas tarefas, pois juntos, os indivíduos colaboram entre si com a finalidade de alcançar metas estabelecidas, o que não seria possível se o trabalho fosse realizado por uma única pessoa.

A esse respeito, Bowditch e Buono (1992, p.142) entendem que as organizações são consideradas, nos dias de hoje, como sistemas abertos, que devem se adaptar ao ambiente externo instável a que estão expostas, a fim de que tenham um bom desempenho empresarial, sejam bem sucedidas, e até sobrevivam com eficácia a longo prazo.

Conforme Lemos e Martins (2007) “uma organização, como um sistema vivo, é constituída de pessoas com características biológicas limitantes que podem ser superadas pela cooperação.” Elas explicam que a necessidade de um objetivo comum e a motivação das pessoas para atingi-lo são os dois fatores que ocasionam o esforço cooperativo.

Carvalho (1999, p.43) cita as afirmações feitas no início do século pelo filósofo inglês Herbert Spencer (1820 – 1904):

“(…) um organismo social assemelha-se a um organismo individual nos seguintes traços essenciais:

- no crescimento;
- no fato de tornar-se mais complexo à medida que cresce;
- no fato de que, tornando-se mais complexo, suas partes exigem uma crescente interdependência mútua;

- porque em ambos os casos há crescente integração acompanhada por crescente heterogeneidade.”

Sobre a importância da participação dos empregados no funcionamento de uma empresa, ressalta-se que a maioria das organizações vem descobrindo as vantagens de estimular os colaboradores na participação do projeto estratégico da empresa, “incluindo o desenvolvimento de um planejamento de alta qualidade, (...), o comprometimento das pessoas responsáveis pela implementação estratégica e a profunda compreensão das estratégias em todos os níveis da organização” (WALL, 1997 *apud* LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002, p. 42).

Ainda segundo Wall (1997 *apud* LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002, p.42), o resultado de uma pesquisa realizada por ele, com muitos executivos – profissionais de empresas inovadoras de vários setores de atividade – mostra que existem diversas formas de incentivar o envolvimento dos funcionários dentro de uma organização tornando-a mais flexível e competitiva.

### **2.1.1 Organizações de Pequeno Porte**

Um dos principais pontos que caracteriza a realidade de uma empresa, segundo Dias (2004) é o seu tamanho. Atualmente, considera-se que um dos mais importantes pontos de apoio da economia brasileira são as micro e pequenas empresas (MPE), devido ao grande número de organizações deste porte no país e sua capacidade de geração de empregos (KOTESKI, 2004).

Atribui-se a vários fatores o crescimento da participação efetiva dessas empresas na economia nacional, citados por Koteski (2004), alguns dos quais, são apresentados a seguir:

- segundo estudo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), um dos motivos da disseminação das micro e pequenas empresas é a globalização, tendo em vista que a partir daí, as grandes organizações, para uma maior eficiência, buscam terceirizar muitos dos seus serviços;
- uma outra razão é que organizações de pequeno porte são empreendimentos mais flexíveis que reagem com mais rapidez às crises econômicas;
- um outro fator considerado é que o desenvolvimento econômico e os avanços tecnológicos que vêm ocorrendo atualmente exigem empresas com estruturas mais enxutas e uma maior capacidade produtiva.

Um estudo detalhado realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), lista as características gerais das micro e pequenas empresas. As principais são:

- pouco capital investido;
- grande participação de proprietários, sócios e outros colaboradores membros da mesma família;
- poder de decisão centralizado;
- contratação direta de mão-de-obra;
- uso de mão-de-obra de baixa qualificação;
- tecnologia precária.

Apesar do pouco investimento na área de Recursos Humanos, os micro e pequenos empresários vêm procurando adotar procedimentos que incentivem uma maior participação dos funcionários na busca pela melhoria da qualidade e produtividade da empresa.

## **2.2 Cultura Organizacional**

Nassar (2000, *apud* LIMA; ALBANO, 2002) define que:

“... cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.”

Romero e Corso (2006, p. 82) identificaram que a cultura organizacional é de extrema relevância quando se trata de gestão de pessoas, pois permanece durante toda a existência de uma empresa, mostrando quais as melhores decisões a serem tomadas em certas etapas. Segundo as autoras, cada organização apresenta uma cultura própria baseada em suas características gerais.

Diversos autores (Chiavenato, 1999; Nassar, 2000; Vergasta, 2001 *apud* LIMA; ALBANO, 2002) afirmam que a cultura organizacional pode sofrer alterações no decorrer do tempo.

Vergasta (2001 *apud* LIMA; ALBANO,2002) destaca que a cultura organizacional é dinâmica, passando por constantes modificações conforme sua história, as pessoas envolvidas na empresa e as circunstâncias em que estão inseridas.

Faz-se necessário enfatizar que, de acordo com Lima e Albano (2002), as organizações podem fazer parte de um mesmo contexto sócio-econômico-cultural e, ainda assim apresentar características particulares. Isto ocorre devido a uma variedade de fatores que constituem a cultura organizacional de cada organização, como: o modelo de gestão, o tipo de liderança, o empenho dos colaboradores, a cultura com suas crenças e tabus, da região onde está situada.

Sobre os fatores que determinam a cultura organizacional, DuBrin (2003, p. 352) esclarece que são muitas as forças que delineiam a cultura de uma empresa e que, usualmente “(...) sua origem está nos valores, nas práticas administrativas e na personalidade do fundador ou fundadores.”

Edgar Schein (2001 *apud* LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002, p. 287) definiu cultura organizacional como “um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu”, na aprendizagem de como enfrentar problemas de ajustes externos e internos, “e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.” Complementa conceituando cultura como sendo “um modelo dinâmico em que é aprendida, transmitida e mudada.

A cultura organizacional traz várias conseqüências para a empresa. De acordo com DuBrin (2003, p. 356 e 357) conforme a força que a cultura exerce, pode causar um grande impacto no andamento da organização. Ele cita seis importantes conseqüências e implicações da cultura organizacional dentro de uma empresa, elencadas a seguir:

- Vantagem competitiva e sucesso financeiro – uma cultura organizacional apropriada colabora para que a empresa obtenha vantagem competitiva e, conseqüentemente, seja bem sucedida financeiramente.
- Produtividade, qualidade e moral – uma cultura que prioriza a produtividade com alta qualidade incentiva os funcionários a serem produtivos. A produtividade e a vantagem competitiva são fatores que estão relacionados entre si, uma vez que, uma empresa produtiva



certamente obterá vantagens diante da concorrência. Uma cultura adequada deve valorizar a dignidade do colaborador incentivando, assim a alta moral e a satisfação no cargo.

- Inovação – o que mais colabora para a inovação em uma empresa é a cultura corporativa, que estimula nos funcionários o talento e, portanto, o comportamento criativo.
- Compatibilidade de fusões e aquisições – quando a cultura de duas ou mais empresas são compatíveis, a fusão entre elas certamente terá um resultado positivo.
- Ajuste pessoa/organização – um fator expressivo de sucesso para o trabalhador é encontrar uma empresa que seja compatível a sua personalidade. Assim também, uma organização obterá mais sucesso quando a personalidade da maioria de seus colaboradores se adequar à sua cultura.
- Direção da atividade de liderança – a maior parte do tempo da gerência executiva de uma empresa é voltada para o trabalho, visando moldar as condutas e os valores dos empregados em todos os aspectos. A principal função da liderança de uma organização é definir que espécie de cultura é mais adequada para ela e assim modificar, se necessário, a cultura existente.

### **2.3 QVT – Qualidade de Vida no Trabalho**

O ambiente empresarial, de acordo com Rocha (2007), diante das grandes mudanças que vêm ocorrendo na economia mundial tem buscado a competitividade e a melhoria da qualidade e da produtividade, exigindo desta forma uma conduta mais participativa dos colaboradores nas empresas.

Limonge-França *et al.* (2002, p. 295) considera que todas essas mudanças têm como consequência um ambiente socioempresarial extremamente ativo que conduz a uma melhora nas condições de vida dos cidadãos. Albuquerque (1992, *apud* LIMONGE-FRANÇA *et al.*, 2002, p. 295) explica que dentro desse contexto, a qualidade de vida no trabalho vem sendo considerada como um fator altamente relevante juntamente com o bem-estar organizacional.

Diante disso, Rocha (2007) sintetiza o tema, afirmando que “As organizações perceberam que o seu grande capital é mesmo o homem. Quanto melhor suas condições de trabalho e de vida, mais lucrativa e competitiva torna-se a empresa.” Considera ainda que o empenho e a

motivação dos trabalhadores com a melhoria na qualidade do trabalho é, atualmente, mais significativo do que os conhecimentos técnicos.

Luz *et al.* (2007) reforça que, atualmente, a preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores, é de extrema importância para a organização, uma vez que se transforma em produtividade e qualidade de produto e otimização de processo.

Ainda acerca deste tema, Limongi (2004, *apud* LUZ *et al.*, 2007) considera a existência de uma relação muito próxima entre a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e os costumes e atitudes dentro e fora da organização, causando um aumento impactante na produtividade dos funcionários.

## **2.4 Clima Organizacional**

Limongi-França *et al.* (2002, p. 291) explica que o clima organizacional está ligado à percepção que a empresa causa em seus colaboradores podendo receber interferência de fatores internos e externos à organização.

O estudo do clima organizacional é definido por Martins e Ferreira (2007) como “um instrumento de *feedback* e de intervenção por parte da empresa.” As mesmas autoras ainda afirmam que o clima organizacional possibilita a descrição das percepções dos colaboradores em relação à empresa e ao seu ambiente de trabalho.

Sobre este tema, Bispo (2006) define a pesquisa de clima organizacional da seguinte forma: “[...] uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos.” Ainda de acordo com o mesmo autor, a análise, o diagnóstico e as sugestões, que a pesquisa proporciona, são meios extremamente relevantes para que os programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas, sejam bem sucedidos.

Luz (1995 *apud* LIMA; ALBANO, 2002) assegura que “Clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos).” Sintetizando “[...] o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho.” (LIMA; ALBANO, 2002).

O diagnóstico de clima, de acordo com Romero e Corso (2006, p. 82), pode ser considerado como uma forma de administrar a cultura organizacional, pois “o clima é a representação clara e vívida dos elementos da cultura.”

Davis e Newstrom (1992, p.5) relatam o seguinte:

“O Comportamento Organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. É uma ferramenta humana para o benefício do homem. Ele se aplica amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócios, governo, escolas e organizações de serviços. Onde quer que estejam as organizações existirá sempre a necessidade de compreender o comportamento organizacional.”

Soto (2005, p.260) afirma que o desenvolvimento organizacional possibilita um diagnóstico das situações pessoais dos colaboradores, permitindo uma estratégia de intervenção que modificam condutas inadequadas e/ou indesejadas para o trabalho.

Concorda-se com Chiavenato (1989, p.69) que a Análise Organizacional significa a avaliação da situação atual e futura da empresa, dos recursos existentes e dos necessários, do potencial, dos pontos fortes e frágeis da organização, da forma como está estruturada e de sua capacidade e competência.

A relação **empresa X colaboradores** está diretamente ligada aos incentivos oferecidos pela organização. Sobre este aspecto, pode-se enfatizar que:

“Como a organização é um sistema cooperativo racional, torna-se necessário conhecer os motivos que levam os indivíduos a cooperar. [...], os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que as suas atividades dentro da organização contribuam diretamente para o alcance dos seus próprios objetivos pessoais. Em outros termos, os indivíduos fazem *contribuições* à organização sempre que recebam dela os *incentivos e alicientes* desejados” (CHIAVENATO, 1989, p.141, grifo do autor).

Ainda acerca deste assunto, Bergamini (1973, p.87), ressalta que “O grande responsável pelo comportamento do trabalho é, sem dúvida, a motivação que, nesse caso, recebe o nome de incentivo [...]. Tudo o que se faz numa empresa é fruto da dinâmica motivacional.” A mesma autora cita alguns tipos de comportamento que podem ser definidos como motivacionais: a

procura pela evolução, o aprendizado de um trabalho, a busca de maior rapidez na execução de uma tarefa, a produtividade de melhor qualidade, dentre outros.

Siqueira e Godoy (2003) esclarecem que é o ambiente interno da empresa que deve proporcionar o entusiasmo e a valorização dos colaboradores para que eles produzam com melhor qualidade e, conseqüentemente, satisfaçam totalmente as expectativas dos clientes. Isso determina que a qualidade da produção seja de responsabilidade de todo o grupo, chamando a atenção da alta direção para que incentivem e invistam na área de Recursos Humanos.

Conforme definição de Lewis e Pearson (1964 *apud* BERGAMINI, 1973, p. 95), um incentivo que traga resultados positivos é aquele que o colaborador assimila e através do qual muda o seu posicionamento diante do trabalho. “Um incentivo é uma meta objetiva capaz de satisfazer alguma necessidade do trabalhador ou algum de seus impulsos e desejos.” Descrevem ainda que quando um funcionário consegue que suas necessidades psicológicas, como segurança emocional, um status mais elevado, relações mais satisfatórias dentro do trabalho, dentre outras, sejam satisfeitas pelos incentivos, estes apresentam uma grande capacidade de estar continuamente proporcionando prazer ao colaborador, contribuindo, assim, para a melhoria de seu desempenho.

Outra finalidade da pesquisa de clima organizacional, segundo Luz *et al.* (2007), é a de buscar a percepção dos níveis de influências em relação a fatores internos e externos, no comportamento dos funcionários.

“Os fatores internos se originam dentro da própria empresa, como: ambiente físico de trabalho, cultura organizacional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, vida profissional, transporte empresa-casa.

Os fatores externos são os que estão fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos colaboradores que referem-se a: convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, saúde e segurança pública, economia” (LUZ *et al.*, 2007).

Segundo Soto (2005, p. 261), através da análise do clima organizacional, mede-se a auto-estima dos colaboradores da empresa, ou o grau de conflito entre eles, ou medem-se os

processos referentes à eficiência e eficácia, o que permite o planejamento cuidadoso de uma intervenção para que o grupo de trabalhadores exerça suas funções com sucesso.

Finalizando, pode-se destacar que “[...] a solução não é impor modelos de mudança nas empresas. As soluções já estão nas pessoas. É preciso facilitadores ou agentes de mudança que motivem as pessoas a participar para auxiliar no encontro dessas soluções únicas e particulares” (SOTO, 2005, p. 261).

#### **2.4.1 Motivação**

Archer (1997, p. 24 *apud* MAGNANTI, 2003) define motivação “como uma inclinação para a ação que tem origem e um motivo (necessidade).” Realiza ainda uma comparação com satisfação, conceituando que “um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação.”

Já, DuBrin (2003, p. 110), afirma que existe uma relação direta entre motivação e satisfação, utilizando uma forma mais simplificada para definir a motivação: “as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançar uma meta, porque isso satisfaz uma de suas necessidades importantes.”

A motivação pode ser esclarecida de forma científica como uma

“pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada” (SOTO, 2005, p. 118).

São diversas as alternativas para motivar os colaboradores, segundo Limongi-França *et al.* (2002, p. 274), este é um tema bastante estudado em gestão de pessoas, porém continua sendo considerada como um dos aspectos mais preocupantes do dia-a-dia das empresas. Existe diferença entre o que a motivação é na teoria e o que se espera dela na prática.

No entanto, um estudo sobre motivação em uma empresa, que tenha uma boa fundamentação, é de grande importância, porque, de acordo com Soto (2005, p. 119), admite “conhecer o comportamento humano, o que, por sua vez, permite prevê-lo e, portanto controlá-lo

(autocontrole ou heterocontrole) por meio do controle das necessidades ou motivos que impulsionam o comportamento e dos objetivos ou metas que o dirigem.”

#### **2.4.2 Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional**

Lemos e Martins (2007) explicam que “para a realização de pesquisas sobre clima organizacional, pode-se adotar um conjunto específico de fatores ou categorias conhecidos ou elaborar modelos de acordo com a organização.”

Alguns dos principais modelos de pesquisa de clima organizacional que podem ser utilizados de forma genérica são apresentados por Bispo (2006, p. 260, 261, 262):

- Modelo de Litwin e Stringer (1968, EUA) – a pesquisa foi aplicada em algumas empresas de grande porte e os resultados foram comparados demonstrando diferenças entre os climas organizacionais em empresas que apresentavam distintas políticas de Recursos Humanos. A partir daí comprovou-se a importância das pesquisas sobre clima organizacional nas empresas.
- Modelo de Kolb (1986, EUA) – baseou-se em estudos e avaliações sobre o modelo desenvolvido por Litwin e Stringer com o objetivo de melhorá-lo, partindo da evolução dos estudos da psicologia aplicada às organizações.
- Modelo de Sbragia (1983, USP - SP) – também inspirado no modelo de Litwin e Stringer e elaborado com base em um abrangente estudo aplicado em 13 instituições públicas de pesquisa no Brasil. Apresenta um maior número de indicadores que os dois primeiros. Através deste estudo, verificou-se a existência de muitas deficiências institucionais referentes à política de RH, tanto nas empresas pesquisadas como em outras, do setor público e privado.

Há ainda um novo modelo genérico proposto por Bispo (2006, p.263) e que, segundo ele, se aproxima mais da realidade das organizações na atualidade, considerando as mudanças socioculturais, político-econômicas e ecológicas no mundo. Diante dos aspectos acima citados, o autor dividiu os fatores analisados em seu modelo de pesquisa em dois grupos: internos e externos, já explanados neste trabalho.

O Quadro 1 demonstra uma comparação entre os fatores/indicadores utilizados nos modelos de pesquisa de clima organizacional mencionados.

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA	MODELO DE BISPO
<b>Fatores internos</b>				
Estrutura / regras	X	-	X	X
Responsabilidade / autonomia	X	X	X	-
Motivação (recompensa, promoção, remuneração justa)	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 / prestígio / tolerância	-	-	X	X
Oportunidade de crescimento / incentivos profissionais	-	-	X	X
Comunicação	-	-	X	-
Cultura Organizacional	-	-	-	X
Estabilidade no emprego	-	-	-	X
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	X
Nível sociocultural	-	-	-	X
<b>Fatores externos</b>				
Convivência familiar	-	-	-	X
Férias / lazer	-	-	-	X
Saúde física e mental	-	-	-	X
Situação financeira familiar	-	-	-	X
Política / Economia local, nacional e internacional	-	-	-	X
Segurança pública	-	-	-	X
Vida social	-	-	-	X
Futebol	-	-	-	X

**Quadro 1: Comparação dos modelos de pesquisa de clima.  
Fonte: Bispo (2006)**

### **2.4.3 Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional para Pequenas Empresas**

Observa-se que em micro e pequenas empresas, o estudo de Clima Organizacional é um tema recente e pouco abordado. Por esta razão, existe dificuldade em encontrar modelos de pesquisa para aplicação no presente trabalho.

O único questionário encontrado foi o apresentado por Luz (1995), baseado no modelo genérico proposto por Bispo (2006) e que, neste trabalho, foi adaptado para a realidade da empresa em questão (Apêndice A).



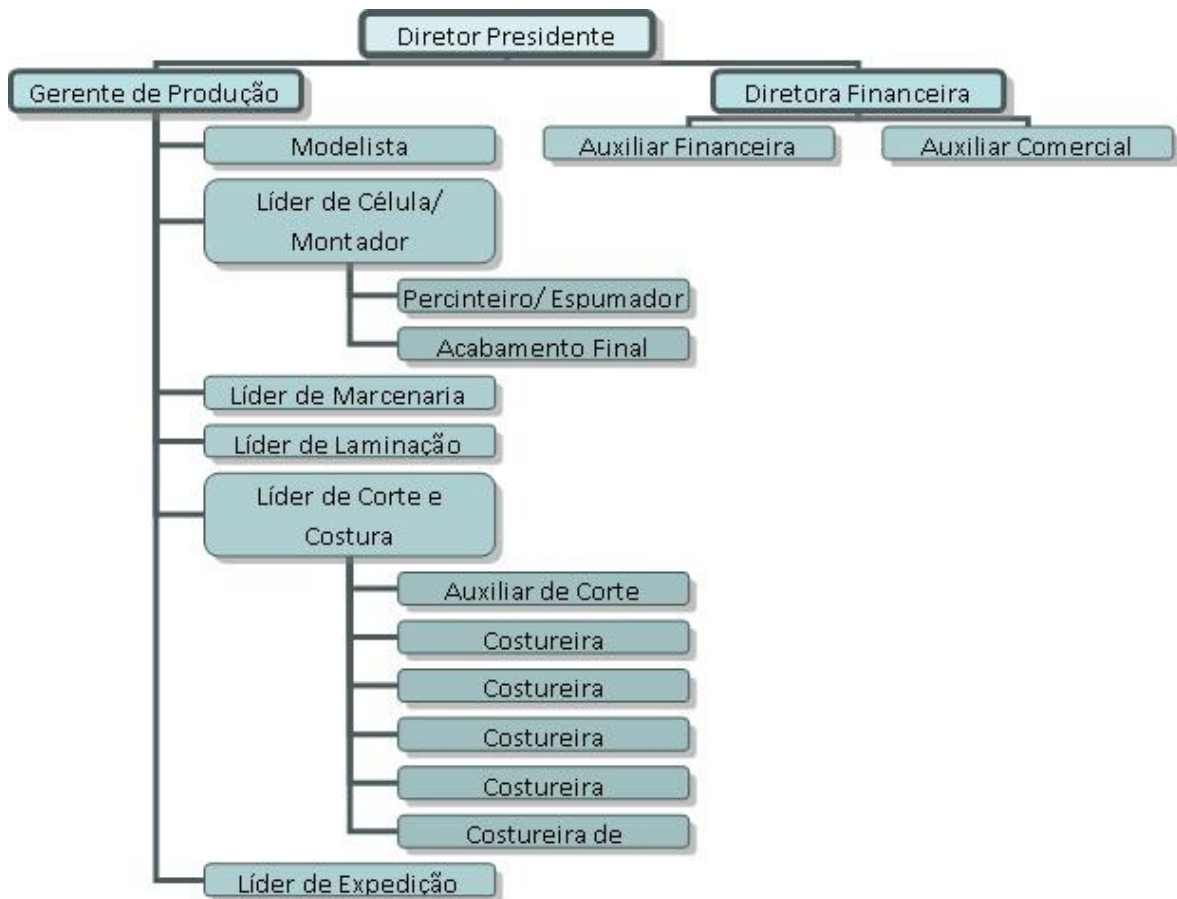
### **3. ESTUDO DE CASO**

#### **3.1 Caracterização da Empresa**

A organização estudada é de pequeno porte, está situada na cidade de Londrina, no estado do Paraná, em um barracão de 800 m<sup>2</sup>, e é especializada na fabricação de estofados de linha média alta. Iniciou suas atividades em 2008, com 4 funcionários, tendo como objetivo fornecer produtos para a loja de móveis de propriedade de seus diretores.

Os proprietários deliberaram que deveriam diversificar e ampliar o mix de produtos apresentado pela empresa, impulsionando a produtividade com o intuito de atingir mercados maiores.

A crescente demanda foi determinante para a tomada de decisão em relação ao aumento do quadro de funcionários da empresa, que hoje conta com 17 colaboradores, mais os diretores presidente/comercial e financeiro, que estão representados no organograma funcional da Figura 1.



**Figura 1: Organograma funcional da empresa.**

A empresa está passando por um processo de transformação e readequação de sua estrutura, haja vista o seu acelerado crescimento e grande evolução nos últimos meses.

### 3.2 Metodologia

Silva e Menezes (2005) classificam os tipos de pesquisa sob várias maneiras. Considerando as definições dadas pelas autoras, o presente estudo pode ser classificado:

- Sob o ponto de vista de sua natureza, como uma Pesquisa Aplicada, uma vez que visa trazer informações e conhecimentos para procedimentos direcionados à solução de problemas específicos. Essa pesquisa trabalha com a realidade da empresa em questão.
- Sob o ponto de vista da forma de abordagem do problema, trata-se de uma Pesquisa Quantitativa e Qualitativa, haja vista que as opiniões e informações coletadas são numericamente consideradas para classificação, utilizando-se de técnicas estatísticas, e a interpretação da pesquisa é indutiva, ou seja, desenvolvem-se conceitos e idéias a partir dos dados obtidos.

De acordo com definições de Gil (1991, *apud* SILVA; MENEZES, 2005), esta pesquisa pode ser classificada ainda:

- Sob o ponto de vista de seus objetivos, como uma Pesquisa Explicativa, pois procura obter o conhecimento da realidade da empresa, identificando os fatores que colaboram para a ocorrência dos problemas apresentados.
- Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, este trabalho pode ser entendido de três formas:
  - Levantamento, pois envolve a interrogação dos funcionários com o objetivo de conhecer e entender o comportamento deles;
  - Estudo de Caso, considerando que o presente trabalho abrange um estudo detalhado dos itens que determinam a pesquisa; e
  - Pesquisa-Ação, uma vez que existe a participação direta e efetiva dos colaboradores na busca das soluções para os problemas coletivos.

Conforme Chiavenato (1999, p.440 *apud* BOLZAN *et al.*, 2009), “as pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto”.

Bolzan *et al.* (2009), sugere algumas etapas para a pesquisa de clima organizacional, adaptadas de Oliveira (1995), expostas a seguir:

- Preparação – é o primeiro passo e consiste na obtenção de dados mais precisos sobre o problema central e instrumentação conceitual do mesmo.
- Plano e metodologia de pesquisa – nesta fase são elaboradas as questões da pesquisa ou as hipóteses a serem analisadas e escolha da sequência de ações a serem seguidas, da metodologia de trabalho, meios de interpretação dos resultados, formação dos instrumentos de avaliação, questionários, etc.
- Execução da pesquisa – quando se utiliza dos procedimentos técnicos para a coleta de dados.

- Interpretação dos dados – para finalizar a pesquisa, os resultados obtidos devem ser preparados e examinados na tentativa de encontrar respostas às questões da pesquisa.

A realização da pesquisa do clima organizacional possibilita aos empregados manifestarem seus pensamentos e sentimentos no que diz respeito ao ambiente de trabalho, facilitando a busca de soluções para os problemas existentes na relação entre a empresa e os colaboradores.

Este trabalho tem como base um estudo de caso, por meio de uma avaliação de dados coletados a partir de questionários aplicados aos colaboradores, contendo 62 questões fechadas e 1 questão aberta, que foram divididas em 3 partes: Perfil dos Entrevistados, Fatores Externos e Fatores Internos. Levou-se em consideração os principais aspectos que podem influenciar o clima organizacional da empresa. O modelo do questionário utilizado pode ser encontrado no Apêndice A.

A participação dos funcionários na pesquisa foi espontânea e não houve necessidade da identificação dos mesmos. Todos os 17 colaboradores participaram do estudo.

Os funcionários responderam o questionário no momento da reunião semanal com o psicólogo. Cada questão era lida em voz alta, esclarecida, se houvesse alguma dúvida, e então respondida imediatamente.

Após o levantamento dos dados, foi feita a tabulação e análise dos mesmos. Para as questões fechadas, os principais resultados serão apresentados na forma de gráficos do tipo “pizza” e do tipo “barra”, além das considerações relativas a cada item pesquisado. Todos os dados levantados estarão listados em grupos de perguntas que possuam alternativas de respostas iguais, representadas na forma de tabelas no Apêndice B. Em seguida, será mostrado o resultado das questões abertas com a descrição textual dos principais pontos sugeridos pelos funcionários.

### **3.3 Demanda**

Mesmo sendo uma empresa que se caracteriza como familiar, seus sócios-diretores são pessoas com visão empresarial bastante avançada, e com o crescente aumento do quadro de funcionários e do volume de vendas, os empresários sentiram a necessidade de melhorar a dinâmica do trabalho dentro da empresa, atribuindo um maior e melhor valor aos seus colaboradores.

Vislumbrou-se atingir o objetivo anteriormente descrito, através da aplicação de um estudo do clima organizacional da empresa, buscando direcionamentos que levem à satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, a melhoria da imagem e credibilidade da organização.

A responsabilidade pela aplicação da pesquisa foi atribuída a estagiária do curso de Engenharia de Produção, fato que confirma a grande diversidade de formas de atuação dos profissionais desta área.

### 3.4 Resultados e Discussão

As Figuras 2 a 19 ilustram alguns dos resultados referentes aos principais temas abordados na pesquisa, colaborando para as explicações e discussão das informações levantadas. Os outros resultados serão apresentados por tabelas no Apêndice B. As respostas da questão aberta serão descritas textualmente, conforme já esclarecido.

#### 3.4.1 Perfil dos entrevistados

As Figuras 2, 3 e 4 demonstram as informações relativas ao perfil dos funcionários da empresa: Sexo, Faixa etária e Tempo de trabalho na empresa, respectivamente.

Percebe-se, na Figura 2, um equilíbrio entre homens e mulheres que trabalham na empresa, sendo 52,9% do sexo masculino e 47,1% feminino.

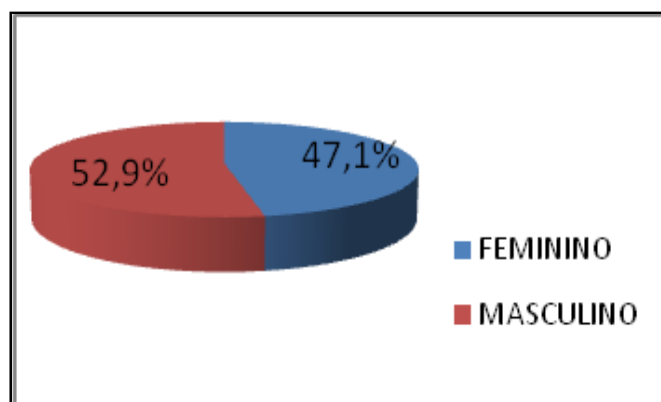
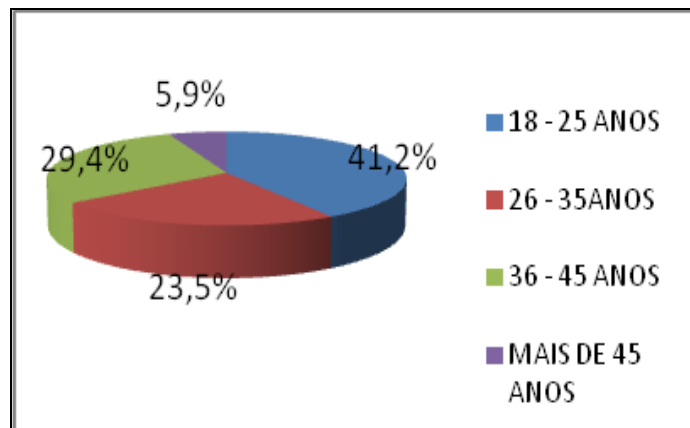


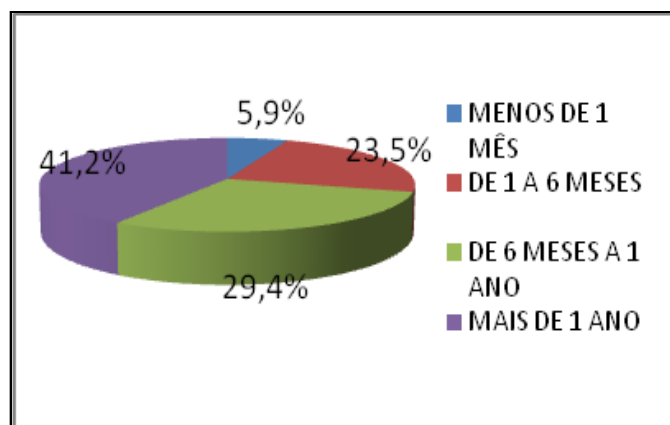
Figura 2: Sexo do entrevistado.

A Figura 3 expõe que a maioria dos colaboradores (41,2%) tem idade entre 18 e 25 anos e 23,5% tem de 26 a 35 anos, dependendo-se daí, que os funcionários, em sua maior parte, são jovens com pouca experiência de trabalho.



**Figura 3: Faixa etária.**

De acordo com a Figura 4, pode-se entender que existe uma rotatividade significativa de funcionários (apenas 41,2% está há mais de um ano na empresa), o que não contribui para a estabilidade da produção.



**Figura 4: Tempo de trabalho na empresa.**

### 3.4.2 Fatores Externos

#### 3.4.2.1 Necessidades básicas

A Figura 5 apresenta o percentual relativo às respostas dos funcionários quando questionados sobre qual seria a maior preocupação em relação às necessidades básicas. O item “saúde” foi o mais citado, com 47,1% dos votos. As outras opções eram: “alimentação”, “segurança”, “aceitação social” e “realização pessoal”. Estas receberam poucos ou nenhum voto. Parte dos colaboradores não souberam responder ou assinalaram mais de uma alternativa, anulando a questão.

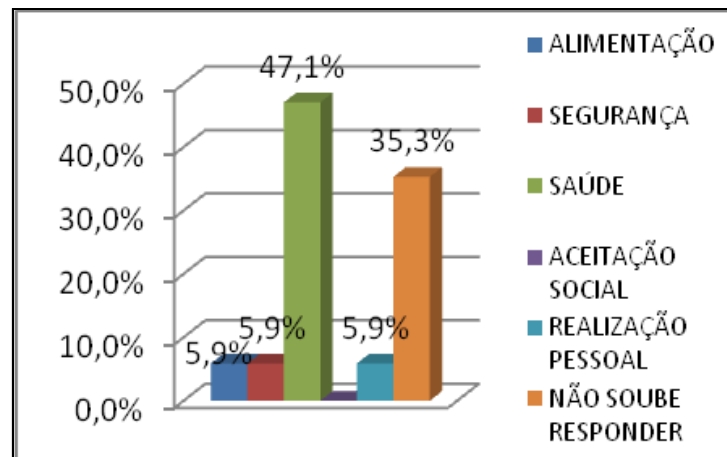


Figura 5: Necessidades básicas.

### 3.4.2.2 Saúde

O percentual relativo às respostas dos funcionários, salientando os estados físico, mental e emocional, está representado na Figura 6, demonstrando que os entrevistados, em sua maioria, estão satisfeitos, pois assinalaram as opções “ótimo” ou “bom”.

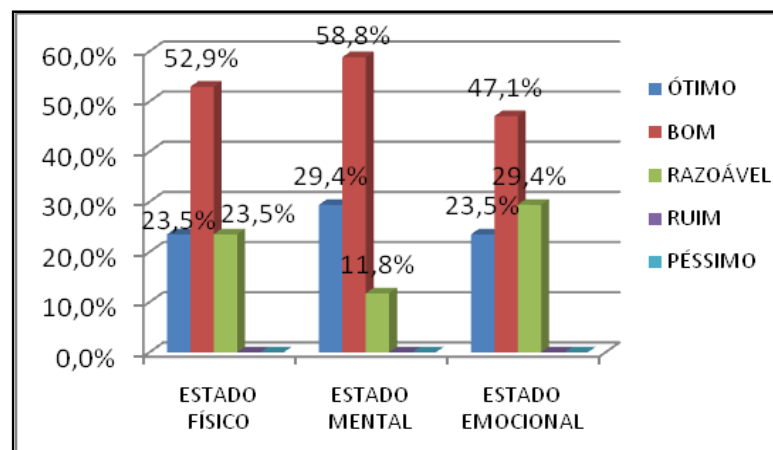
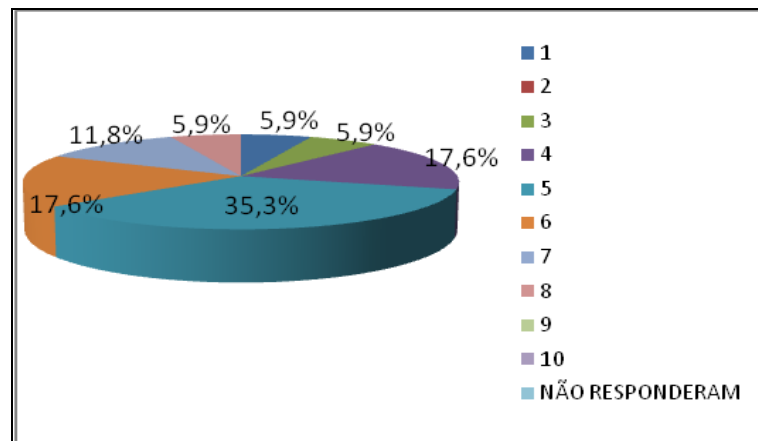


Figura 6: Condição de saúde.

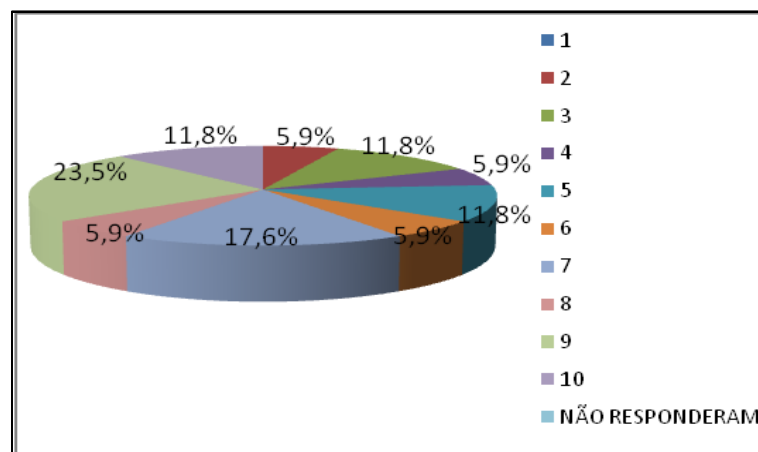
### 3.4.2.3 Aspectos socioeconômicos

Quanto aos aspectos socioeconômicos, os colaboradores foram questionados sobre o grau de satisfação numa escala de 1 a 10. Observa-se na Figura 7 que, em relação à situação financeira, a maioria demonstrou satisfação mediana, uma vez que 52,9% atribuiu nota 5 ou 6.



**Figura 7: Grau de satisfação em relação à situação financeira.**

Os funcionários evidenciaram nível de satisfação elevado quanto à educação, de acordo com a Figura 8, na qual pode-se constatar que, aproximadamente 60% dos colaboradores assinalaram grau 7 ou maior.



**Figura 8: Grau de satisfação em relação à educação.**

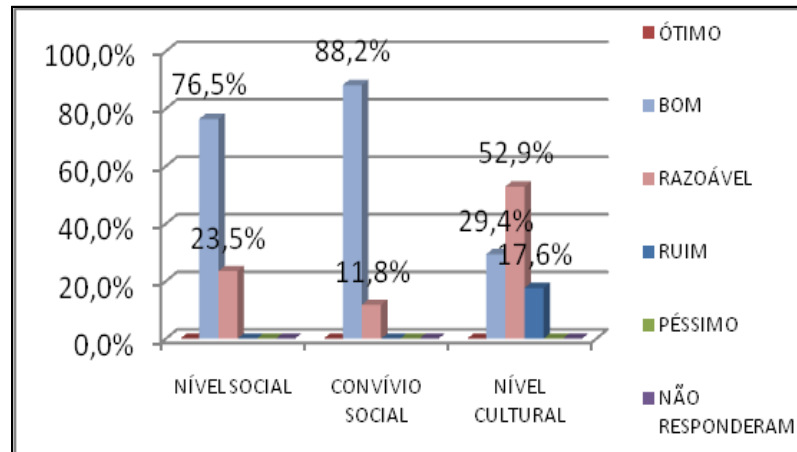
Quanto ao que se refere às questões socioeconômicas, pôde-se observar que em relação à “Moradia” e “Alimentação”, os trabalhadores demonstraram-se satisfeitos, e, quanto ao item “Carro/Transporte”, percebeu-se que estão descontentes. Questionados sobre “Patrimônio”, cerca de 40% apresentou satisfação regular.

#### **3.4.2.4 Vida social**

A Figura 9 expõe que a maioria quase absoluta dos entrevistados respondeu que tem um bom nível e convívio social. Em relação ao nível cultural, mais da metade deles optou por “razoável”, demonstrando um certo descontentamento com esta condição. Convém se atentar para estes resultados, observando-se que, aproximadamente 41% dos funcionários estão



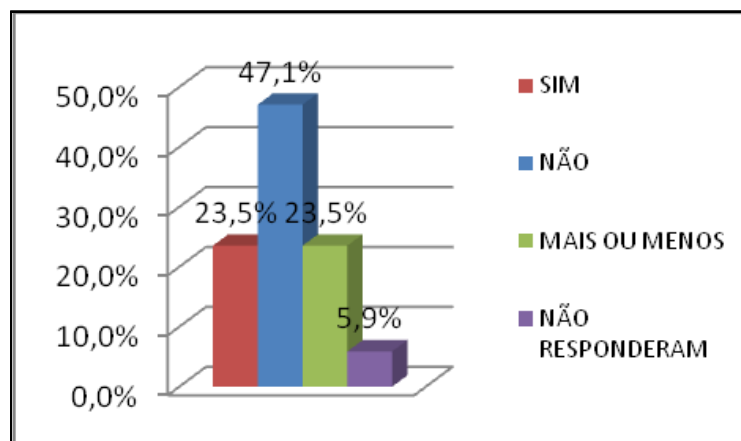
satisfeitos quanto à educação, atribuindo valores acima de 8, na questão anterior, o que contrapõe o percentual de cerca de somente 29% satisfeitos com o nível cultural.



**Figura 9: Vida social.**

### 3.4.2.5 Férias e lazer

Dos entrevistados, 47,1% responderam que não ficaram satisfeitos com as últimas férias que tiveram e apenas 23,5% demonstraram contentamento em relação a este ítem, conforme ilustrado na Figura 10. Observa-se que estes resultados podem estar correlacionados aos aspectos referentes à situação financeira, em que, aproximadamente, 65% avaliou com nota até 5 (Figura 7), o que pode ser um dos fatores restritivos às condições para a obtenção de lazer e descanso no período de férias.



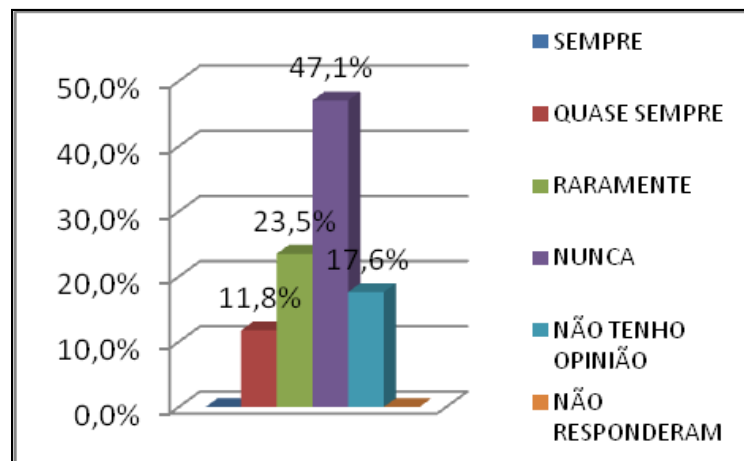
**Figura 10: Férias e lazer.**

Quando questionados sobre as próximas férias, no entanto, mais de 75% dos entrevistados declararam que fazem planos para que sejam “muito boas”.

### 3.4.3 Fatores Internos

#### 3.4.3.1 Autonomia

Questionados sobre a autonomia dentro da organização, a maior parte dos entrevistados respondeu que “nunca” ou “raramente” tomam decisões pela empresa, como está exposto na Figura 11, o que demonstra uma certa deficiência em relação ao gerenciamento participativo.



**Figura 11: Autonomia – tomada de decisões pela empresa.**

Em contrapartida, percebe-se neste quesito alguns pontos positivos da empresa, haja vista que a maioria dos colaboradores respondeu que tem liberdade para fazer o trabalho da forma como considera melhor, que eles próprios organizam sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades e que a organização raramente exige um procedimento rígido para a execução das tarefas.

#### 3.4.3.2 Realização profissional

Os dados expostos na Figura 12 mostram claramente o contentamento dos trabalhadores em relação à função exercida por eles, sendo que 70,6% deles responderam que estão satisfeitos com o cargo que ocupam, enquanto apenas 5,9% demonstram insatisfação.

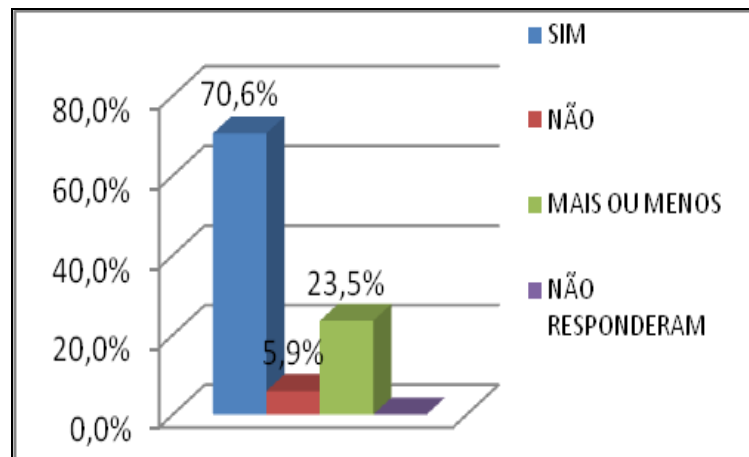


Figura 12: Satisfação com o cargo exercido.

### 3.4.3.3 Quantidade e qualidade de trabalho

Quando questionados sobre o quanto o trabalho realizado poderia ser melhorado, pode-se notar na Figura 13 que mais da metade dos entrevistados (58,8%) assinalou 7 ou mais, indicativo de que o desejo do grupo é aperfeiçoar suas atividades.

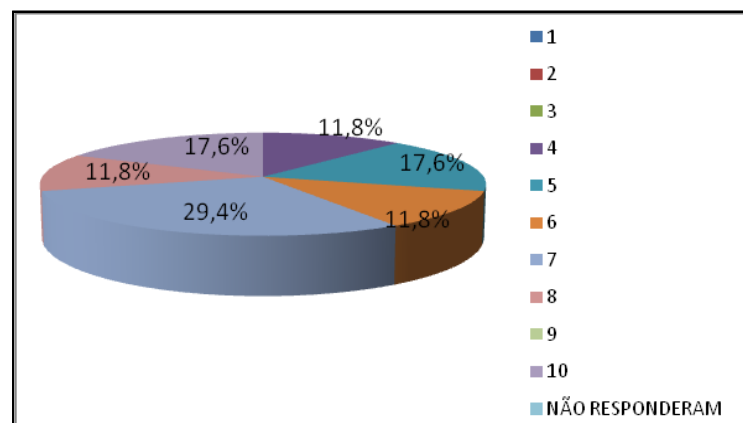


Figura 13: Nível de melhoria do trabalho realizado.

### 3.4.3.4 Comunicação

Com relação à comunicação entre patrões e funcionários, observa-se na Figura 14 que aproximadamente 53% dos trabalhadores consideram que a comunicação com os patrões é adequada e 41,2% definiu como “razoável”.

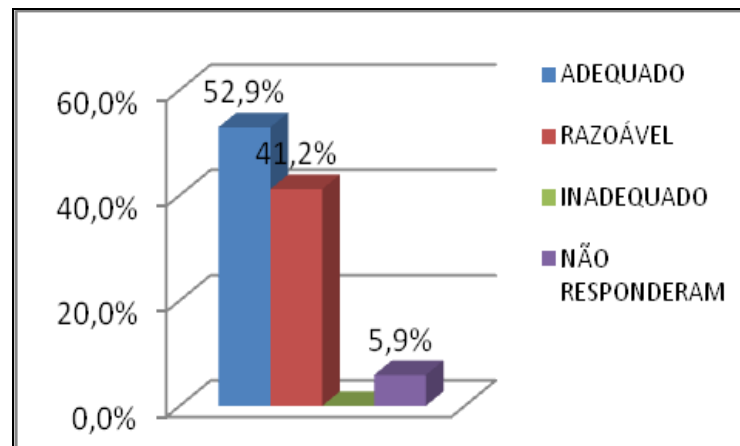


Figura 14: Comunicação entre patrões e funcionários.

### 3.4.3.5 Remuneração

A Figura 15 ilustra qual a opinião dos funcionários quanto ao salário que recebem. Apenas 17,6% pensam que a remuneração é adequada ao trabalho que realizam. O restante se dividiu entre as respostas “não” e “mais ou menos” (41,2% pra cada). Esse descontentamento com o salário também pode ser o motivo para a insatisfação dos trabalhadores em relação às férias e lazer, demonstrado anteriormente na Figura 10.

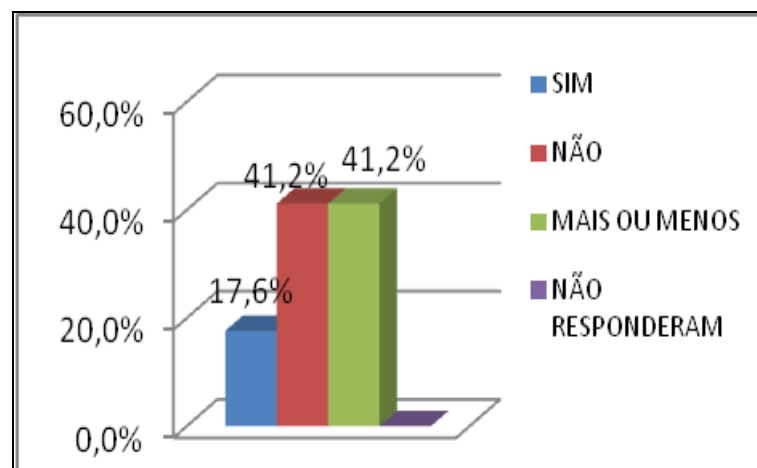


Figura 15: Remuneração.

### 3.4.3.6 Carreira

Conforme exposto na Figura 16, percebe-se que 52,9% dos entrevistados respondeu que gostaria de trabalhar em outro setor da empresa.

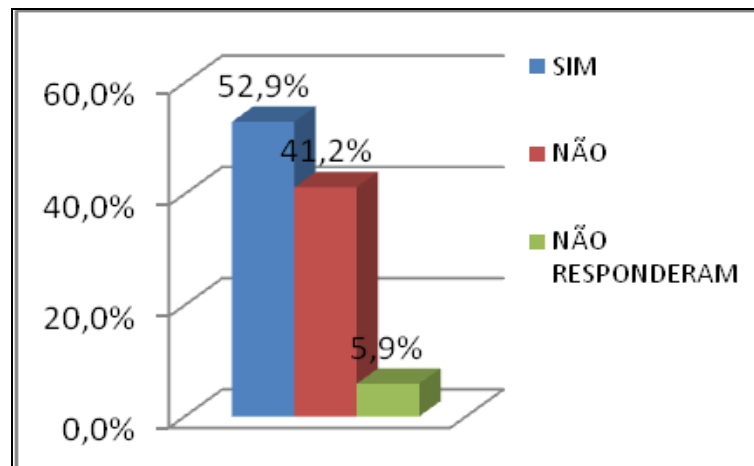


Figura 16: Se gostaria de trabalhar em outro setor da empresa.

### 3.4.3.7 Valorização profissional

Dos empregados pesquisados, 70,6% assinalaram “mais ou menos” quando foram questionados sobre o nível de aproveitamento do potencial profissional de cada um, como demonstrado na Figura 17; 17,6% responderam “sim” e, somente 11,8% optaram por “não”. Tal fato reforça o que foi apresentado na Figura 13, onde mais da metade do grupo atribuiu nota 7 ou maior, quando perguntados sobre o quanto o trabalho realizado poderia ser melhorado.

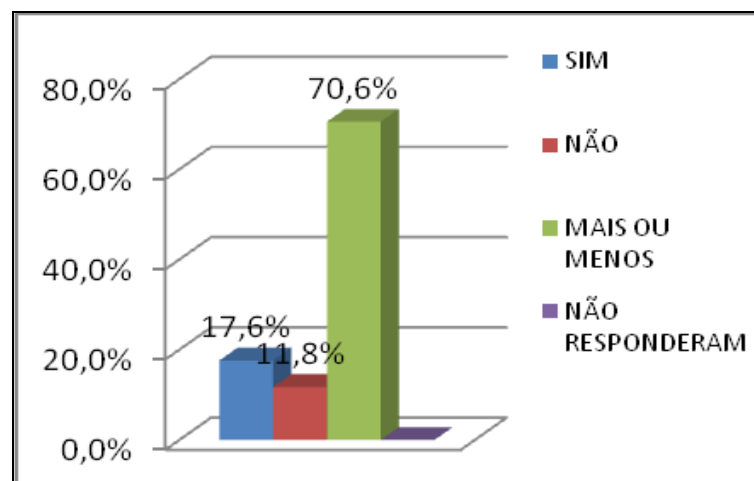


Figura 17: Se o potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado.

### 3.4.3.8 Treinamento e desenvolvimento

A Figura 18 expõe que, sobre treinamento e desenvolvimento, 47,1% dos colaboradores disseram que “não” foram treinados para a execução de seu cargo; apenas 17,6% colocaram “sim” como resposta, podendo ser esta a causa para que apenas cerca de 17% dos

entrevistados acreditem que o potencial profissional deles tem sido adequadamente aproveitado, conforme visto na questão anterior.

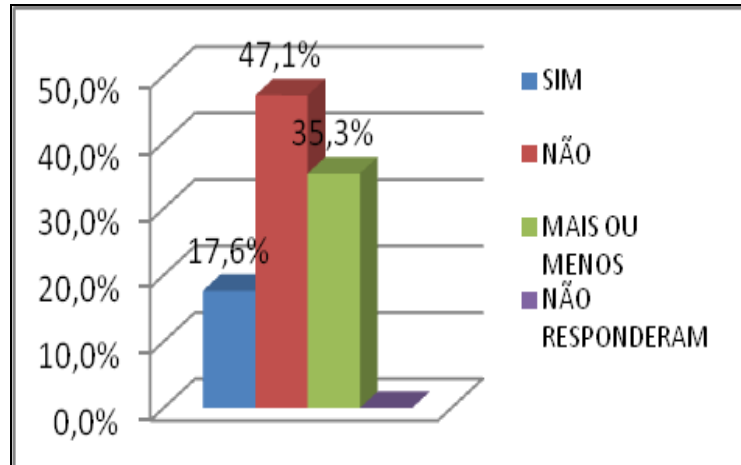


Figura 18: Se recebeu o devido treinamento para a execução de seu cargo.

### 3.4.3.9 Condições físicas de trabalho

Em relação às condições físicas de trabalho, pode-se perceber na Figura 19 que os quesitos “temperatura” e “sanitários” são os que mais desagradam os funcionários, apresentando um índice maior que 70% de desaprovação. Os outros itens (“espaço”, “mobiliário” e “higiene”) alcançaram 29,4% cada um de insatisfação.

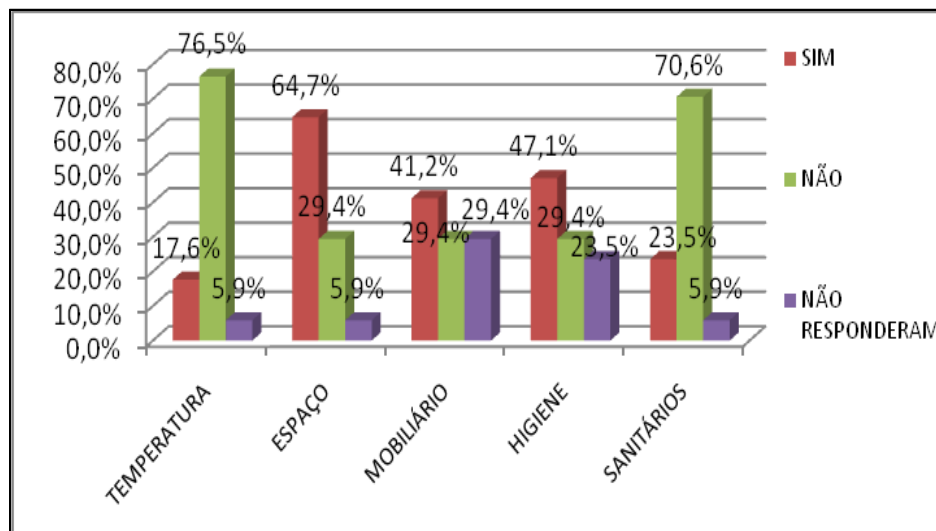


Figura 19: Se as condições físicas de trabalho são satisfatórias.

### 3.4.4 Questão aberta

Como descrito anteriormente, o questionário aplicado contém somente 1 questão aberta, onde os funcionários poderiam dar sugestões para tornar a empresa um lugar melhor para se

trabalhar. Apenas 64,7% dos colaboradores responderam a questão. As respostas serão relatadas e comentadas adiante.

O uso de uniformes foi mencionado em 63,6% das sugestões para melhorar a imagem da empresa e facilitar a vida dos colaboradores. Alguns dos comentários sobre este tema são transcritos a seguir:

- “Se a fábrica pudesse oferecer uniforme, passaria uma imagem de maior responsabilidade.”

- “A falta de uniforme é um péssimo fator.”

O segundo ponto mais citado pelos entrevistados foi com relação às “refeições”, 36,4% das respostas faziam referência ao café da manhã, café da tarde ou almoço, como:

- “Servir, pelo menos, o café preto no período da manhã e da tarde, assim como fazem para o pessoal do escritório.”

- “Se a fábrica oferecesse o almoço seria bem melhor.”

Outra preocupação entre os funcionários é a qualificação. Algumas sugestões como “contratar funcionários com mais experiência”, “melhorar os profissionais para melhorar a produção”, “colocar pessoas mais responsáveis para cargos de liderança”, mostram a importância de investir em treinamentos e em cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento para o quadro funcional, e de uma política de Recursos Humanos melhor estruturada para os processos de recrutamento e seleção de pessoal.

No que diz respeito ao abastecimento e qualidade dos materiais, verifica-se certa insatisfação dos funcionários, como pode ser observado nas seguintes sugestões: “Melhorar as matérias-primas como as articulações, por exemplo” e “Melhorar a falta de materiais em geral”.

Houve reclamações sobre o diálogo entre chefia e os operários: “falta comunicação entre patrões e funcionários”, “Temos que ter um retorno daquilo que estamos exercendo, se está bom ou ruim”. Esses comentários são indicativos da existência de falhas no que diz respeito ao *feedback* e contesta o que foi exposto na Figura 14, onde mais da metade dos entrevistados definiu a comunicação com os patrões como “adequada”.

Outras sugestões feitas são relatadas a seguir:

- “Caixa de primeiros socorros.”
- “Melhorar a limpeza.”
- “Ter um espaço de lazer.”
- “Hora para descanso.”
- “Mais espaço de trabalho.”
- “Trocar o piso.”
- “Possibilidade de um plano de carreira.

### **3.4.5 Qualidades e imperfeições da empresa**

Com base nos resultados obtidos nas questões referentes aos Fatores Internos, foi possível conhecer as variáveis que se destacam como pontos fortes e fracos na pesquisa e que podem contribuir de forma positiva ou negativa para o Clima Organizacional da empresa. Assim, são enfatizados como pontos fortes:

- Autonomia – Em 3 das 4 questões referentes a este quesito, os funcionários demonstraram contentamento com a empresa, pois se sentem livres para realizar o trabalho da forma como consideram melhor, não precisam executar as atividades pertinentes as suas funções de forma rígida e são eles próprios que organizam a rotina de trabalho para um bom aproveitamento de suas atividades.
- Responsabilidade – Os trabalhadores demonstraram bom entendimento sobre a relação entre cumprir com empenho e responsabilidade seus encargos e o sucesso da empresa, evidenciando o comprometimento com suas atividades.
- Realização Profissional – A empresa proporciona um sentimento de realização profissional à grande maioria dos funcionários, que se mostraram satisfeitos com as funções que exercem.
- Quantidade e Qualidade de Trabalho – Os resultados obtidos demonstram que a organização valoriza mais a qualidade do que a quantidade do trabalho realizado.



- Comunicação – Os dados indicam que existe uma interação positiva entre os entrevistados e a empresa, que se mostra aberta a receber críticas e opiniões e orienta os funcionários de forma clara.
- Carreira – A conduta da organização demonstra aos colaboradores que tem potencial para se desenvolver, o que pode proporcionar a eles, oportunidades para que cresçam profissionalmente.
- Relacionamento com a Chefia – Existe uma relação de respeito entre os trabalhadores e a chefia, aspecto que facilita satisfação geral e ambiente de trabalho favorável.
- Relacionamento Interpessoal – O convívio entre os funcionários é satisfatório, existindo uma relação de cooperação entre eles.
- Valorização Profissional – Na visão da maioria dos entrevistados, a empresa quase sempre reconhece os funcionários que se destacam por exercerem suas funções com responsabilidade.
- Estabilidade no Emprego – Os funcionários sentem-se seguros em relação aos seus empregos, corroborando a confiança que têm nos gestores.
- Imagem da Empresa – Há fortes indícios de que os colaboradores tenham um excelente conceito da organização quanto à ética e conduta de seus gestores.
- Trabalho em Equipe – Percebe-se que existe incentivo da empresa para que os funcionários trabalhem como um grupo coeso.

Os pontos fracos diagnosticados a partir dos resultados são descritos a seguir:

- Autonomia – A organização apresenta falha no gerenciamento participativo, quanto à colaboração dos funcionários na tomada de decisões pela empresa.
- Quantidade e Qualidade de Trabalho – Os entrevistados acreditam que o trabalho realizado pode melhorar, confirmando a aspiração do grupo em aprimorar suas atividades.
- Remuneração – Os dados demonstram a insatisfação dos colaboradores com os salários, que estão abaixo da média do mercado.

- Valorização Profissional – Confirmou-se o desejo dos entrevistados em se aperfeiçoarem em suas atividades, pois sentem que o potencial profissional de cada um tem sido pouco aproveitado.
- Treinamento e Desenvolvimento – Inexiste na empresa uma política de treinamento e capacitação dos colaboradores. Apresenta-se aqui uma das raízes para o mau aproveitamento do potencial profissional de cada um.
- Condições Físicas de Trabalho – O barracão onde a fábrica está instalada não proporciona condições satisfatórias para a execução das atividades, o que pode ser identificado nas respostas dos funcionários.

### **3.5 Propostas de Ações**

Analisando os resultados obtidos através dos questionários aplicados neste estudo de caso, foram elaboradas algumas propostas de ações que serão apresentadas a seguir com o propósito de aprimorar o clima organizacional na empresa estudada, dinamizando a produtividade e melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores.

O plano de ação será proposto baseado de forma adaptada a metodologia *5WIH*, que se encontra representado no Quadro 2. Este método será um facilitador para a posterior implantação das melhorias sugeridas.

Sobre as datas de implantação no campo “QUANDO?”, optou-se deixar “A definir”, uma vez que os diretores se comprometeram a analisar detalhadamente as propostas e realizar as mudanças pertinentes no próximo ano.

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?
Capacitar todos os funcionários nas competências da sua área.	Empresas especializadas	A definir	Para melhorar a qualidade do trabalho e o aproveitamento do potencial profissional de cada um.	Cursos externos de capacitação profissional em empresas especializadas como Sebrae, entre outros, ou oferecer as aulas na própria empresa com profissionais especializados dentro de cada área.
Manutenção da capacitação	Gerente de Produção	A definir	Acelerar e manter a produtividade em alta e com qualidade	O gerente busca informações através de cursos e empresas e repassa aos colaboradores.
Incentivo a polivalência	Gerente de Produção	A definir	Para capacitar os colaboradores a aprenderem e se adaptarem a qualquer tipo de situação, aumentando suas habilidades profissionais.	Com treinamentos e rodízios periódicos entre as diferentes áreas de trabalho.
Banco de idéias	Gerente de Produção	A definir	Para que os funcionários possam manifestar suas idéias e, assim, melhorar o gerenciamento participativo da empresa.	Caixa de sugestões, onde os colaboradores possam colocar suas idéias identificando-se. As sugestões aproveitadas poderiam ser premiadas.

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?
<p>Maior interação entre chefia e funcionários</p>	<p>Diretor Presidente/ Comercial e Diretora Financeira</p>	<p>A definir</p>	<p>Para que a chefia tenha conhecimento das necessidades de seus colaboradores e que estes se sintam parte integrante da empresa.</p>	<p>Participar das reuniões semanais realizadas pelo Psicólogo e convidar os funcionários para participar das discussões e tomadas de decisões realizando brainstorming.</p>
<p>Criação de Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Diretor Presidente/ Comercial e Diretora Financeira</p>	<p>A definir</p>	<p>Para implantar regras e normas, criando um regulamento interno no que diz respeito a departamento de pessoal, e manter uma melhor comunicação entre a empresa e o grupo de trabalhadores.</p>	<p>Contratação de um psicólogo efetivo para, então, estruturar o departamento.</p>
<p>Propor um programa de educação enfatizando a prática de hábitos saudáveis que permita mudanças nas relações das pessoas, entre si e com a empresa.</p>	<p>Gerente de Produção</p>	<p>A definir</p>	<p>Melhorar a qualidade de vida e produtividade na empresa.</p>	<p>Implantação do Programa de 5S (senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de saúde e senso de auto disciplina).</p>
<p>Avaliar e definir uma política salarial justa de acordo com os cargos exercidos.</p>	<p>Diretora Financeira</p>	<p>A definir</p>	<p>Para estabelecer um equilíbrio na classificação dos cargos, diminuir a rotatividade dos funcionários</p>	<p>Avaliação das funções e implantação de um Plano de Cargos e salários.</p>
<p>Gratificações financeiras</p>	<p>Diretora Financeira e Gerente de Produção</p>	<p>A definir</p>	<p>Para motivar os trabalhadores a atingir as metas propostas.</p>	<p>Aumento do prêmio de produção.</p>

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?
Aquisição de Plano de Saúde empresarial	Diretora Financeira	A definir	Para amenizar as preocupações do grupo no que se refere à saúde.	Cotar com as empresas de assistência médica os planos de saúde oferecidos, e aprovar a melhor proposta.
Adequação das condições físicas de trabalho	Diretor Presidente (delegar)	A definir	Para a melhoria das condições do espaço físico.	Aquisição de ventiladores para o chão de fábrica, cadeiras ergonômicas para a costureira, substituição das mesas de madeira dos setores de tapeçaria, montagem, corte e confecção de almofadas, por mesas de ferro.
Uso de uniformes	Diretor presidente (delegar)	A definir	Para atender a sugestão da maioria dos funcionários e melhorar a imagem da empresa.	Cotar a criação da arte a ser aplicada nos uniformes e sua confecção com as empresas de estamparia e aprovar a melhor proposta.

**Quadro 2: Plano de Ação – Com base na Metodologia 5W1H.**

Sobre as condições físicas de trabalho, identificou-se uma grande insatisfação das mulheres em relação ao sanitário feminino, uma vez que o acesso só poderia ser feito pelo escritório, onde trabalha, também, a chefia. Este problema já foi solucionado com a abertura de uma porta no banheiro direta para a produção.

## **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A empresa que foi objeto de estudo deste trabalho é de pequeno porte e relativamente nova no mercado e, portanto o estudo realizado foi um procedimento praticamente incomum, o que dificultou o embasamento teórico nesse sentido, devido à escassez de material de apoio, inclusive com relação ao modelo de questionário aplicado.

Em que pese às dificuldades encontradas, a pesquisa trouxe resultados positivos em todos os aspectos tanto para os colaboradores quanto para a empresa que, apesar de ainda não ter iniciado a implantação das propostas de melhoria, já se comprometeu em realizar um planejamento de mudanças para o próximo ano.

### **4.1 Análise do Questionário**

Após a etapa de análise dos dados obtidos, pode-se perceber que o questionário adaptado à situação da empresa apresentava itens desnecessários, confundindo os colaboradores que responderam questões análogas de forma incoerente.

Além disso, o questionário apresentava vários tipos de respostas com alternativas diferentes para cada questão, o que dificultou bastante a tabulação dos dados, sem que fosse possível sua simplificação para a apresentação e análise dos gráficos.

No Apêndice C será apresentada uma nova proposta de questionário para pequenas empresas, mais objetivo e com perguntas fechadas, possibilitando a utilização de uma escala de respostas, facilitando a tabulação e avaliação dos dados.

Sugere-se também, a separação dos grupos do setor administrativo e da produção, para que seja possível ressaltar as diferenças entre essas duas áreas, o que não pôde ser realizado neste estudo de caso.

É importante a realização de um pré-teste antes de aplicar a pesquisa definitiva, com o objetivo de identificar possíveis falhas que poderão ser corrigidas. Este procedimento poderia ter evitado diversas dificuldades que foram encontradas durante a aplicação do questionário e na análise dos resultados obtidos.

A escala que poderá ser utilizada para o questionário proposto está representada no Quadro 3.

<b>NOTA / GRAU DE SATISFAÇÃO</b>	<b>GRUPO (1)</b>	<b>GRUPO (2)</b>	<b>GRUPO (3)</b>	<b>GRUPO (4)</b>	<b>GRUPO (5)</b>	<b>GRUPO (6)</b>
<b>1</b>	Péssimo	Muito insatisfeito	Não	Não	Pouco	Inadequada
<b>2</b>	Ruim	Insatisfeito				
<b>3</b>	Razoável	Mais ou menos satisfeito		Mais ou menos	Mais ou menos	Razoável
<b>4</b>	Bom	Satisfeito				
<b>5</b>	Ótimo	Muito satisfeito	Sim	Sim	Muito	Adequada

**Quadro 3: Escala de Grau de Satisfação para a Pesquisa de Clima Organizacional.**

## 5. CONCLUSÃO

Uma pesquisa de Clima Organizacional permite o mapeamento do ambiente empresarial, facilitando o conhecimento das dificuldades, sendo possível, desta forma, efetuar procedimentos direcionados para a solução dos problemas.

O estudo de caso apresentado teve o objetivo inicial proposto alcançado, uma vez que o Clima Organizacional da empresa em questão foi analisado, identificando os fatores positivos e negativos sob o ponto de vista dos colaboradores, podendo avaliar o grau de satisfação do grupo em relação aos aspectos abordados na pesquisa, ponderando-se, também, as relações de trabalho existentes dentro da organização. Diante do exposto, foram apresentadas sugestões para a melhoria organizacional da empresa.

Tendo em vista a fundamentação teórica elaborada neste trabalho, foi possível levantar os principais elementos que influenciam na estrutura da organização, elencando as questões que colaboram para a motivação dos funcionários, visando à melhoria do clima organizacional.

Entende-se que o trabalho realizado na empresa colaborou para o desenvolvimento da conscientização da necessidade de que se realize com regularidade esse tipo de pesquisa, tendo em vista que o Clima Organizacional é fator de extrema relevância para a produtividade e o sucesso da empresa.

Em estudos dessa natureza, não se pode definir o Clima Organizacional como sendo “bom” ou “ruim”. Entretanto, é possível vislumbrar diretrizes para interceder nos aspectos negativos avaliados, de acordo com a opinião dos colaboradores.

A análise do Clima Organizacional em empresas de pequeno porte deve ser elaborada atentando-se para as peculiaridades características de cada organização. Como na maioria das vezes, inexistente um setor responsável pelos Recursos Humanos, o gerenciamento do clima passa a ser responsabilidade dos chefes ou diretores que precisam estar cientes da importância de se valorizar e reconhecer seus funcionários, o que, nos dias de hoje, tornou-se prioridade para que a organização torne-se bem sucedida.



## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: Informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro, 2002.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: Psicologia do comportamento humano na empresa. 1ª edição São Paulo: Atlas, 1973. 175 p.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p.258-273, maio/ago. 2006. Quadrimestral.
- BOLZAN, Larissa Medianeira et al. ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA SUPERAUTOS E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES. In: SEMEAD, 12., 2009, São Paulo. **Anais...** . [santa Maria]: Seminários em Administração, [2009]. p. 2 - 12.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F.. **Elementos de Comportamento Organizacional**. 1ª São Paulo: Pioneira, 1992.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem Organizacional em tempos de mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**: Pessoas, Organizações e Sistemas. São Paulo: Atlas, 1989. 1 v.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W.. **Comportamento Humano no Trabalho**: Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992. 1 v.
- DIAS, Mauro. **O TREINAMENTO EM QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA PEQUENA EMPRESA**. 2004. 73 f. Monografia (Graduação) - Centro Universitário Adventista de São Paulo, Engenheiro Coelho, 2004.
- DUBRIN, Andrew J.. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE (Org.). **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Rio de Janeiro, 2003. 104 p.
- KOTESKI, Marcos Antonio. AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO CONTEXTO ECONÔMICO BRASILEIRO: PEQUENOS EMPREENDIMENTOS GERAM EMPREGO E RENDA, APESAR DO INSUFICIENTE APOIO GOVERNAMENTAL. **Fae Business**, [s.l.], n. , p.16-18, maio 2004. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v8\\_n1/rev\\_fae\\_v8\\_n1\\_03\\_koteski.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_03_koteski.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2010.

LEMOS, Denise Maria Rocha; MARTINS, Priscilla de Oliveira. Avaliação de Clima Organizacional e a Análise da Relação entre a Variável Comportamento da Chefia nas Demais Variáveis de Clima: Um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira Capixaba. In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais... .** [s.l.]: 31º Encontro da Anpad, 2007. p. 1 - 16.

LIMA, SÚSI M. BARCELOS E; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. UM ESTUDO SOBRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA CONCEPÇÃO DE DIFERENTES AUTORES. **Rev. Ccei - Urcamp**, Bagé, v. 6, n. 10, p.33-40, ago. 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As Pessoas na Organização**. 11ª São Paulo: Gente, 2002.

LUZ, Maria de Lourdes Santiago et al. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. In: ENEGEP, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais... .** [s. I.]: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, [2007]. p. 1 - 8.

LUZ, Ricardo. **Modelo de questionário para pesquisa de Clima Organizacional para pequenas e médias empresas.** Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/modelo-de-questionario-de-pesquisa-de-clima-organizacional-para-pequenas-e-medias-empresas/>>. Acesso em: 21 jun. 2010.

MAGNANTI, Marcos Roberto. **Clima Organizacional**: Um estudo de caso na indústria de condicionamento de pneumáticos. 2003. 221 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MARTINS, Mariangela Kretzer; FERREIRA, Elaine. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM INDICADOR DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. In: ENEGEP, 27., 2007, Foz do Iguaçu - Pr. **Anais... .** [S. I.]: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, [2007]. p. 1 - 9.

MOISEICHYK, Ana Elizabeth. **ORGANIZAÇÕES ENQUANTO CULTURAS**: Um Estudo de Caso do Clima Organizacional de uma Empresa Catarinense. 1997. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/ana/>>. Acesso em: 02 abr. 2010

ROCHA, Raphaela Freitas. **A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM PEQUENAS EMPRESAS: A MENSURAÇÃO RUMO À MELHORIA – O CASO AGROMÍDIA SOFTWARE LTDA..** 2007. 136 f. Monografia (Graduação) - Universidade Federal De Viçosa, Viçosa, 2007.

ROMERO, Sonia Mara; CORSO, Elsani Matana. Gestão do Clima Organizacional: estudo de caso em uma empresa gráfica e editora. **Opinio**, Canoas, n. 17, p.79-93, jul./dez. 2006.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4ª Florianópolis: Ufsc, 2005. 138 p.

SIQUEIRA, Fabiana Cardoso de; GODOY, Leoni Pentiado. O impacto do clima organizacional na qualidade dos serviços: estudo de caso em uma empresa de comunicação social. In: ENEGEP, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** . [S. I.]: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, [2003]. p. 1 - 8.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional:** Impacto das emoções. 1ª edição São Paulo: Pioneira, 2005.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA A PESQUISA  
DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS**

## **FICHA DE INSTRUÇÕES**

A proposta deste questionário é conhecer as pessoas que trabalham na empresa, analisar suas necessidades e insatisfações, e tornar a organização em um melhor lugar para se trabalhar.

Abaixo, algumas orientações:

Fique a vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível.

A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é importante.

Considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome nos cadernos.

Leia com atenção as perguntas e marque um X para cada resposta.

Caso a pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, deixe a resposta em branco, ou marque “não tenho opinião”.

## **QUESTIONÁRIO PARA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

### **PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

1. Sexo:

Feminino       Masculino

2. Qual a sua faixa etária (idade)?

De 18 a 25 anos    De 26 a 35 anos    De 36 a 45 anos    Acima de 45 anos

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Há menos de 1 mês    De 1 mês a 6 meses    De 6 meses a 1 ano    Há mais de 1 ano

### **➔ FATORES EXTERNOS**

#### **NECESSIDADES BÁSICAS**

4. Sua maior preocupação é com:

Alimentação

Segurança

Saúde

Aceitação social

Realização pessoal

#### **SAÚDE**

5. Considerando sua condição de saúde, como você avalia:

- Seu estado físico:

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

- Seu estado mental:

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

- Seu estado emocional

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

### **SITUAÇÃO FINANCEIRA**

- Assinale qual o grau de satisfação financeiro em relação às questões abaixo, baseando-se em uma escala que varia de 1 a 10.

#### **6. Moradia**

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9 ( )10

#### **7. Carro/transporte**

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9 ( )10

#### **8. Situação financeira**

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9 ( )10

#### **9. Patrimônio**

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9 ( )10

#### **10. Alimentação**

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9 ( )10

#### **11. Educação**

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9 ( )10

### **CONVIVÊNCIA FAMILIAR**

- 12.** O relacionamento com seu cônjuge (marido/esposa) é:

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

- 13.** O relacionamento com seus filhos é:

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

- 14.** Você dispõe atenção suficiente para sua família?

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

### **VIDA SOCIAL**

**15.** Como você avalia:

- Seu nível social:

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

- Seu convívio social:

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

- Seu nível cultural:

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

### **FÉRIAS E LAZER**

**16.** Você está satisfeito com as suas últimas férias?

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

**17.** Está planejando para que as suas próximas férias sejam muito boas?

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

### **➔ FATORES INTERNOS**

#### **AUTONOMIA**

**18.** Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

**19.** A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

**20.** É você quem organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

**21.** Você toma decisões pela empresa?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

#### **RESPONSABILIDADE**

**22.** Até que ponto você cumpre as responsabilidades que são destinadas a sua funções?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

**23.** Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

Sim  Não  Não tenho opinião

**24.** Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**25.** Você se considera comprometido com suas atividades?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

### **REALIZAÇÃO PROFISSIONAL**

**26.** Você está satisfeito com o seu cargo?

Sim  Não  Mais ou menos

**27.** O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

### **QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO**

**28.** Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

Sim  Não  Mais ou menos

**29.** A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**30.** Você acha que o seu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado?

Muito pouco                  Mais ou menos                  Muito

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### **COMUNICAÇÃO**

**31.** Como é a comunicação entre seus patrões e você na empresa?

Adequada                   Razoável                   Inadequada

**32.** Você sente-se seguro em dizer o que pensa?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**33.** A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**34.** As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

### **REMUNERAÇÃO**



**35.** Você está satisfeito com o seu salário atual?

Sim  Não  Mais ou menos

**36.** Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

Sim  Não  Mais ou menos

**37.** Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários?

Sim  Não  Mais ou menos

### **CARREIRA**

**38.** Você acredita na oportunidade de crescimento na empresa?

Sim  Não  Mais ou menos

**39.** Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?

Sim  Não  Mais ou menos

**40.** Você gostaria de trabalhar em outro setor da empresa?

Sim  Não

**41.** A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

### **RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA**

**42.** Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**43.** Você respeita seu chefe/gestor/gerente?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**44.** Você considera seu chefe/gestor/gerente um bom profissional?

Sim  Não  Mais ou menos

**45.** O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

### **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

**46.** Existe um relacionamento de cooperação entre os setores da empresa?

Sim  Não  Não tenho opinião

**47.** Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

### **VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL**

**48.** Você se sente valorizado pela empresa?

( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos

**49.** Você considera que o seu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado?

( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos

**50.** A empresa reconhece os bons funcionários?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

### **TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO**

**51.** Você recebeu o devido treinamento para execução de seu cargo?

( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos

**52.** A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?

( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos

**53.** O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

**54.** A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

### **ESTABILIDADE NO EMPREGO**

**55.** Seu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corre o risco de ser demitido sem motivo?

( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos

### **CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO**

**56.** As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias quanto a

Temperatura? ( ) Sim ( ) Não

Espaço? ( ) Sim ( ) Não

Mobiliário? ( ) Sim ( ) Não

Higiene? ( ) Sim ( ) Não

Instalações sanitárias? ( ) Sim ( ) Não

**IMAGEM DA EMPRESA**

**57.** Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Sim  Não  Não tenho opinião

**58.** Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?

Sim  Não  Não tenho opinião

**59.** Você considera a empresa ética com seus funcionários/clientes/parceiros?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**60.** Os gestores (chefe/ patrões) da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**TRABALHO EM EQUIPE**

**61.** Os assuntos importantes são debatidos em equipe?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**62.** A empresa estimula o trabalho em equipe?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

**SUGESTÕES**

**63.** Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

---

---

---

---

## **APÊNDICE B – RESPOSTAS**

Questão	FEMININO	MASCULINO
1	47,1%	52,9%

Questão	18 - 25 ANOS	26 - 35 ANOS	36 - 45 ANOS	MAIS DE 45 ANOS
2	41,2%	23,5%	29,4%	5,9%

Questão	MENOS DE 1 MÊS	DE 1 A 6 MESES	DE 6 MESES A 1 ANO	MAIS DE 1 ANO
3	5,9%	23,5%	29,4%	41,2%

Questão	ALIMENTAÇÃO	SEGURANÇA	SAÚDE	ACEITAÇÃO SOCIAL	REALIZAÇÃO PESSOAL	NÃO SOUBE RESPONDER
4	5,9%	5,9%	47,1%	0,0%	5,9%	35,3%

Questão	ÓTIMO	BOM	RAZOÁVEL	RUIM	PÉSSIMO	NÃO RESPONDERAM
5	23,5%	52,9%	23,5%	0,0%	0,0%	0,0%
6	29,4%	58,8%	11,8%	0,0%	0,0%	0,0%
7	23,5%	47,1%	29,4%	0,0%	0,0%	0,0%
14	35,3%	47,1%	0,0%	0,0%	0,0%	17,6%
15	58,8%	17,6%	0,0%	0,0%	0,0%	23,5%
17	0,0%	76,5%	23,5%	0,0%	0,0%	0,0%
18	0,0%	88,2%	11,8%	0,0%	0,0%	0,0%
19	0,0%	29,4%	52,9%	17,6%	0,0%	0,0%
51	47,1%	47,1%	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%

Questão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NÃO RESPONDERAM
8	11,8%	0,0%	0,0%	11,8%	17,6%	5,9%	11,8%	11,8%	5,9%	23,5%	0,0%
9	35,3%	5,9%	5,9%	5,9%	17,6%	0,0%	0,0%	0,0%	11,8%	5,9%	11,8%
10	5,9%	0,0%	5,9%	17,6%	35,3%	17,6%	11,8%	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%
11	11,8%	5,9%	5,9%	17,6%	23,5%	17,6%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	11,8%
12	5,9%	5,9%	0,0%	5,9%	17,6%	5,9%	0,0%	11,8%	23,5%	23,5%	0,0%
13	0,0%	5,9%	11,8%	5,9%	11,8%	5,9%	17,6%	5,9%	23,5%	11,8%	0,0%
34	0,0%	0,0%	0,0%	11,8%	17,6%	11,8%	29,4%	11,8%	0,0%	17,6%	0,0%

Questão	SEMPRE	QUASE SEMPRE	RARAMENTE	NUNCA	NÃO TENHO OPINIÃO	NÃO RESPONDERAM
22	29,4%	35,3%	17,6%	0,0%	17,6%	0,0%
23	5,9%	29,4%	52,9%	0,0%	11,8%	0,0%
24	17,6%	47,1%	11,8%	11,8%	11,8%	0,0%
25	0,0%	11,8%	23,5%	47,1%	17,6%	0,0%
26	70,6%	23,5%	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%
28	47,1%	47,1%	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%
29	88,2%	11,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
31	47,1%	29,4%	0,0%	11,8%	11,8%	0,0%
33	64,7%	17,6%	5,9%	5,9%	5,9%	0,0%
36	23,5%	47,1%	23,5%	5,9%	0,0%	0,0%
37	41,2%	35,3%	11,8%	0,0%	11,8%	0,0%
38	52,9%	41,2%	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%
45	41,2%	23,5%	29,4%	0,0%	5,9%	0,0%
46	58,8%	35,3%	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%
47	76,5%	17,6%	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%
49	64,7%	29,4%	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%
54	23,5%	52,9%	5,9%	0,0%	17,6%	0,0%
57	17,6%	11,8%	5,9%	5,9%	58,8%	0,0%
58	5,9%	23,5%	5,9%	0,0%	64,7%	0,0%
67	23,5%	64,7%	11,8%	0,0%	0,0%	0,0%
68	29,4%	41,2%	5,9%	5,9%	17,6%	0,0%
69	29,4%	58,8%	11,8%	0,0%	0,0%	0,0%
70	58,8%	41,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Questão	ADEQUADO	RAZOÁVEL	INADEQUADO	NÃO RESPONDERAM
35	52,9%	41,2%	0,0%	5,9%

Questão	SIM	NÃO	NÃO TENHO OPINIÃO	NÃO RESPONDERAM
27	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
50	76,5%	5,9%	5,9%	11,8%
65	88,2%	0,0%	11,8%	0,0%
66	88,2%	0,0%	11,8%	0,0%

<b>Questão</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>MAIS OU MENOS</b>	<b>NÃO RESPONDERAM</b>
<b>16</b>	47,1%	23,5%	29,4%	0,0%
<b>20</b>	23,5%	47,1%	23,5%	5,9%
<b>21</b>	76,5%	5,9%	17,6%	0,0%
<b>30</b>	70,6%	5,9%	23,5%	0,0%
<b>32</b>	58,8%	29,4%	11,8%	0,0%
<b>39</b>	17,6%	47,1%	35,3%	0,0%
<b>40</b>	17,6%	41,2%	41,2%	0,0%
<b>41</b>	23,5%	11,8%	64,7%	0,0%
<b>42</b>	88,2%	0,0%	11,8%	0,0%
<b>43</b>	64,7%	11,8%	17,6%	5,9%
<b>48</b>	94,1%	0,0%	5,9%	0,0%
<b>52</b>	23,5%	11,8%	64,7%	0,0%
<b>53</b>	17,6%	11,8%	70,6%	0,0%
<b>55</b>	17,6%	47,1%	35,3%	0,0%
<b>56</b>	5,9%	5,9%	82,4%	5,9%
<b>59</b>	58,8%	23,5%	17,6%	0,0%

<b>Questão</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>NÃO RESPONDERAM</b>
<b>44</b>	52,9%	41,2%	5,9%
<b>60</b>	17,6%	76,5%	5,9%
<b>61</b>	64,7%	29,4%	5,9%
<b>62</b>	41,2%	29,4%	29,4%
<b>63</b>	47,1%	29,4%	23,5%
<b>64</b>	23,5%	70,6%	5,9%

**APÊNDICE C – PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO DE  
CLIMA ORGANIZACIONAL PARA PEQUENAS  
EMPRESAS**



**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**QUESTIONÁRIO PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

**FICHA DE INSTRUÇÕES**

A proposta deste questionário é conhecer as pessoas que trabalham na empresa, analisar suas necessidades e insatisfações, e tornar a organização em um melhor lugar para se trabalhar.

Abaixo, algumas orientações:

Fique a vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível.

A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é importante.

Considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome nos cadernos.

Leia com atenção as perguntas e marque um X para cada resposta.

Caso a pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, deixe a resposta em branco.



- Insatisfeito
- Mais ou Menos Satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

**10-Patrimônio?**

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Mais ou Menos Satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

**FÉRIAS E LAZER**

**11-Em relação às suas últimas férias, como você se sente?**

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Mais ou Menos Satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

**AUTONOMIA**

**12-Como se sente em relação à autonomia que você tem para opinar ou sugerir críticas e melhorias na execução do seu trabalho?**

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Mais ou Menos Satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

**13-Como você se sente em relação a sua participação na tomada de decisões pela empresa?**

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Mais ou Menos Satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

**RESPONSABILIDADE**

**14-** Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

- Sim  Não

**REALIZAÇÃO PROFISSIONAL**

**15-** O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

- Sim  Mais ou menos  Não

**QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO**

**16-** Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

- Sim  Mais ou menos  Não

**17-** Você acha que o seu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado?

- Pouco  Mais ou menos  Muito

**COMUNICAÇÃO**

**18-** Como é a sua comunicação com seus patrões na empresa?

- Adequada  Razoável  Inadequada

**REMUNERAÇÃO**

**19-** Você está satisfeito com o seu salário atual?

- Sim  Mais ou menos  Não

**20-** Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

- Sim  Mais ou menos  Não

**CARREIRA**

**21-** Você acredita na oportunidade de crescimento na empresa?

- Sim  Mais ou menos  Não

**22-** Você gostaria de trabalhar em outro setor da empresa?

- Sim  Não

**RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA**

**23-** Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?

- Sim  Não  Mais ou menos

**24-** Você respeita seu chefe/gestor/gerente?

Sim     Não     Mais ou menos

### **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

**25-** Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?

Ótimo     Bom     Razoável     Ruim     Péssimo

### **VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL**

**26-** Você se sente valorizado pela empresa?

Sim     Não     Mais ou menos

**27-** Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?

Sim     Não     Mais ou menos

### **TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO**

**28-** Você recebeu o devido treinamento para execução de seu cargo?

Sim     Não     Mais ou menos

**29-** A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?

Sim     Não     Mais ou menos

### **ESTABILIDADE NO EMPREGO**

**30-** Seu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corre o risco de ser demitido sem motivo?

Sim     Não     Mais ou menos

### **CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO**

**31-** As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias quanto a

Temperatura?                     Sim  Não

Espaço?                             Sim  Não

Mobiliário?                       Sim  Não

Higiene?                           Sim  Não

Instalações sanitárias?         Sim  Não

**IMAGEM DA EMPRESA**

**32-** Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Sim       Não

**33-** Você indicaria um amigo para trabalhar nesta empresa?

Sim       Não

**TRABALHO EM EQUIPE**

**34-** Os assuntos importantes são debatidos em equipe?

Sim       Não       Mais ou menos

**35-** A empresa estimula o trabalho em equipe?

Sim       Não       Mais ou menos

**SUGESTÕES**

**36-** Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

---

---

---

---

---

---

---

