

**UNIÃO DE ENSINO DO SUDOESTE DO PARANÁ - UNISEP
FACULDADE EDUCACIONAL DE DOIS VIZINHOS-FAED**

Trabalho de Conclusão de Curso

**ESTUDO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA INDÚSTRIA
TÊXTIL/VESTUÁRIO EM RELAÇÃO AO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Adriana de Fátima Caio Sobanski

CURSO DE TECNOLOGIA DO VESTUÁRIO

Dois Vizinhos

2008

Adriana de Fátima Caio Sobanski

**ESTUDO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA INDÚSTRIA
TÊXTIL/VESTUÁRIO EM RELAÇÃO AO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Tecnologia do Vestuário-TCC da Faculdade
Educativa de Dois Vizinhos (FAED/UNISEP
PR), como requisito parcial para obtenção do
grau de Tecnologia do Vestuário.

Orientador: Mrs. Maria Cristina Woll Crestani.

Dois Vizinhos

2008

ADRIANA DE FÁTIMA CAIO SOBANSKI

**ESTUDO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA INDÚSTRIA
TÊXTIL/VESTUÁRIO EM RELAÇÃO AO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado e aprovado para qualificação na disciplina de Trabalho de Conclusão do curso em Tecnologia do Vestuário da União de Ensino do Sudoeste do Paraná – Unisep

Dois Vizinhos, Novembro de 2008.

Professor Aparecido Bidóia

Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms: Maria Cristina Woll Crestani
Orientadora

Marcos Maria
Prof. 1º (Membro)

Aparecido Bidóia
Prof. 2º (Membro)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho em especial à minha família, meus pais, minha irmã e a todos meus familiares que me acompanharam nessa trajetória que compreenderam os momentos que estive ausente e que sempre me ajudaram nas horas mais difíceis , eles são parte inseparáveis na minha existência.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para mais esta etapa de minha vida, mas gostaria de agradecer muito aos meus pais que sempre me incentivaram e deram a maior força, para que eu pudesse concluir este curso e alcançar mais esse objetivo na minha vida, agradeço muito a Deus por ter me acompanhado todos os dias e por ter me ajudado nos momentos em que mais precisei, por ter me dado saúde e muita força para que eu pudesse concluir os meus estudos, aos meus amigos que sempre me deram maior apoio e incentivo e que juntos passamos várias dificuldades durante este período. A minha orientadora Prof. Ms: Maria Cristina Woll Crestani que me ajudou muito sem medir esforços que sempre estava disponível nos momentos que precisei de sua ajuda, que me instigou ao desenvolvimento de meu trabalho e na minha vida pessoal. Aos meus professores que no decorrer desses dois anos buscaram dar o melhor de si em prol ao meu conhecimento fazendo com que eu me dedicasse mais a cada dia. A empresa Traymon que me proporcionou esta oportunidade e sempre me deu a maior força para os meus estudos, fazendo com que eu me aproximasse cada vez mais do sucesso e dando apoio e ajuda para que se formem novos profissionais.

“Se as organizações quiserem centrar-se na satisfação de seus clientes, precisam sobretudo centrar-se na satisfação de seus profissionais”.

Roberto Coda.

RESUMO

SOBANSKI, Adriana de Fátima Caio. **Estudo da Satisfação dos Colaboradores da Indústria Têxtil/Vestuário em Relação ao Clima Organizacional**. Dois Vizinhos, 2008. 81 Folhas.

Trabalho de Conclusão de Curso de Tecnologia do Vestuário do Vestuário da União de Ensino do Sudoeste do Paraná – Unisep, 2008.

Resumo

O clima organizacional depende do estilo de liderança, das políticas e valores existentes na estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da empresa, do ramo de atividade da empresa e o estágio da vida da empresa. Para o bom desenvolvimento da empresa, e que os colaboradores trabalhem em harmonia o clima organizacional deve ser favorável a todos, os colaboradores precisam estar satisfeitos com a organização e com suas funções, os colaboradores necessitam que a organização se interesse mais com os seus funcionários. Na empresa estudada foi realizada uma pesquisa para saber a satisfação dos colaboradores em relação ao clima organizacional e se todos estão satisfeitos com suas funções, colegas, liderança, gerencia e com a empresa, o resultado está representado em gráficos, mostrando as porcentagens e descrição, com isso foi detectados os problemas e as possíveis melhorias para poder com isso melhorar o clima organizacional da empresa e que todos trabalhem satisfeitos com a organização. Dentro das empresas todas as pessoas pensam cada um de modo diferente, se eles estiverem descontentes e forçados a realizarem determinadas funções, eles estarão fazendo por pressão e não por vontade própria e sairá o trabalho de forma incorreta e estarão desmotivados para trabalhar. Se a empresa satisfizer as necessidades dos colaboradores eles vão ter mais auto-estima e com isso irão trazer mais resultados para a empresa, os colaboradores precisam de uma liderança forte, e motivada que demonstre atitudes e comportamento que sirvam de exemplo para sua equipe de trabalho. O líder que só trabalha ameaçando, pressionando e coagindo seus colaboradores não obterá resultados positivos. A empresa precisa mostrar aos colaboradores o quanto eles são importante para a organização e que todos podem crescer junto com a empresa.

Palavras Chave: Clima Organizacional, Empregados, Liderança.

Lista de Tabela

TABELA N ⁰ 1	Tempo de Atuação na Empresa	42
TABELA N ⁰ 2	Sexo dos Entrevistados	43
TABELA N ⁰ 3	Idade dos Entrevistados	44
TABELA N ⁰ 4	Grau de Escolaridade dos Entrevistados.....	45
TABELA N ⁰ 5	Funções Desempenhadas pelos Entrevistados na Empresa.....	47
TABELA N ⁰ 6	Satisfação dos Entrevistados Quanto aos Gerentes e Demais Empregados	48
TABELA N ⁰ 7	Satisfação dos Entrevistados Quanto a Função que Exerce..	50
TABELA N ⁰ 8	Relacionamento no Ambiente de Trabalho.....	51
TABELA N ⁰ 9	Decisão da Liderança.....	52
TABELA N ⁰ 10	Ajuda Entre as Pessoas da Mesma Área de Atividades.....	53
TABELA N ⁰ 11	Exigência de Raciocínio na Atividade.....	54
TABELA N ⁰ 12	Nível de Planejamento da Produtividade.....	55
TABELA N ⁰ 13	Adequação de Pessoas Certas nos Setores.....	57
TABELA N ⁰ 14	Plano de Promoção de Carreira.....	58
TABELA N ⁰ 15	Premiação da Qualidade do Trabalho.....	59
TABELA N ⁰ 16	Confiabilidade entre os Empregados da Empresa.....	60
TABELA N ⁰ 17	Satisfação em Relação aos Treinamentos Proporcionados pela Empresa.....	61
TABELA N ⁰ 18	Reconhecimento pelo Trabalho Efetuado.....	62
TABELA N ⁰ 19	Dificuldade de Relacionamento com os Superiores.....	63
TABELA N ⁰ 20	Satisfação com as Tendências de mudança na Empresa.....	64

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO N ^o 1	Tempo de Atuação na Empresa.....	42
GRÁFICO N ^o 2	Sexo dos Entrevistados	43
GRÁFICO N ^o 3	Idade dos Entrevistados	44
GRÁFICO N ^o 4	Grau de Escolaridade dos Entrevistados	46
GRÁFICO N ^o 5	Funções Desempenhadas pelos Entrevistados na Empresa.....	47
GRÁFICO N ^o 6	Satisfação dos Entrevistados Quanto aos Gerentes e Demais Empregados	49
GRÁFICO N ^o 7	Satisfação dos Entrevistados Quanto a Função que Exerce.....	50
GRÁFICO N ^o 8	Relacionamento no Ambiente de Trabalho	51
GRÁFICO N ^o 9	Decisão da Liderança	52
GRÁFICO N ^o 10	Ajuda Entre as Pessoas da Mesma Área de Atividade	54
GRÁFICO N ^o 11	Exigência de Raciocínio na Atividade	55
GRÁFICO N ^o 12	Nível de Planejamento da Produtividade.....	56
GRÁFICO N ^o 13	Adequação de Pessoas Certas nos Setores.....	57
GRÁFICO N ^o 14	Plano se Promoção de Carreira.....	58
GRÁFICO N ^o 15	Premiação da Qualidade do Trabalho.....	59
GRÁFICO N ^o 16	Confiabilidade entre os Empregados da Empresa.....	60
GRÁFICO N ^o 17	Satisfação em Relação aos Treinamentos Proporcionados pela Empresa.....	61
GRÁFICO N ^o 18	Reconhecimento pelo Trabalho Efetuado.....	62
GRÁFICO N ^o 19	Dificuldade de Relacionamento com os Superiores.....	63
GRÁFICO N ^o 20	Satisfação com as Tendências de mudança na Empresa.....	64

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1.1 O Problema e sua Importância.....	11
1.1.1 Ramo de Atividade.....	11
1.1.2 Missão da Empresa.....	11
1.1.3 Objetivo Empresarial.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 HIPÓTESES.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Climas Organizacionais.....	15
2.1.1 Avaliação do Clima Organizacional.....	21
2.1.2 O Clima Organizacional e sua Pesquisa.....	22
2.1.3 O Clima Organizacional e suas Dimensões.....	25
2.1.4 Variáveis para a Obtenção do Clima organizacional.....	26
2.2 LIDERANÇA.....	28
2.2.1 A Liderança Intervém no Desenvolvimento do Clima Organizacional.....	32
2.3 CULTURAS ORGANIZACIONAIS.....	33
3. METODOLOGIA.....	36
3.1 Aspectos Metodológicos.....	36
3.1.1 A Natureza da Pesquisa.....	37
3.1.2 Tipologia da Pesquisa.....	38
3.1.2.1 Método Estatístico.....	39
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	41
4.1 Painel de Indicadores na Indústria têxtil/Vestuário.....	66
CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXOS.....	77

INTRODUÇÃO

O cenário atual da economia brasileira está passando por muitas mudanças. O momento competitivo exige das empresas total integração e otimismo, objetivando oferecer o melhor ao mercado, tanto em qualidade dos serviços prestados como em atendimento.

Das muitas mudanças que ocorreram na sociedade as quais desencadearam no processo de integração econômica mundial, observa-se um grande avanço das tecnologias de produção, informática e de telecomunicação, assim como em outras transformações que sugerem novas formas de percepção e interpretação da sociedade como um todo.

Estas mudanças são frutos de um período de transição de uma Sociedade Industrial para uma Sociedade do Conhecimento, pois aos demais recursos existentes, e até então valorizados e utilizados na produção - terra, capital, trabalho, tecnologia e por que não capacidades empresariam se junta o conhecimento, alterando, a forma de valorizar o ser humano.

O emprego do conhecimento vem sobressaindo sobre o valor das organizações, pois a materialização do uso desse recurso, mais as tecnologias disponíveis e empregadas para atuar num ambiente globalizado, produzem benefícios intangíveis que agregam valor às mesmas.

Ao conjunto de benefícios intangíveis denominou-se “Capital Intelectual”. O aparecimento desse conceito conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de uma nova filosofia de administração e de novas formas de avaliação do valor da empresa que contemplem o recurso do conhecimento.

Assim a observação entre a relação local de trabalho e o comportamento humano é tida como premissa às organizações.

A valorização humana conduz a um clima favorável, proporciona um bom relacionamento, um desenvolvimento eficaz das metas organizacionais. Isto sem mencionar que as pessoas passam maior parte de seu tempo atuando nas empresas. Isto requer que o ambientes de trabalho seja propicio e que proporcione oportunidades para o crescimento pessoal e profissional.

Diagnosticar o Clima Organizacional de uma empresa é importante para se mensurar os mecanismos que interferem no relacionamento das pessoas, sendo o

alicerce para compreender como a empresa e seus procedimentos podem influenciar no desempenho das pessoas, estando ligado com grau de motivação.

1.1. O Problema e sua Importância

Neste sentido, uma empresa que demonstra interesse em avaliar os fatores que influenciam as variáveis encontradas no Clima Organizacional, torna-se uma organização propícia a valorizar a estrutura humana que a ela pertence flexível na influência ambiental. Com isso é importante indagar sobre qual é a satisfação dos colaboradores em relação à organização?

1.1.1 Ramo de Atividade

A empresa estudada no segmento de indústria e comércio de produtos de Confecção. Enquadra-se como uma empresa de porte Médio, sujeita as tendências e acompanha possíveis alterações do mercado a qual opera.

1.1.2 Missão Da Empresa

No desenvolvimento de suas atividades e cumprindo seu objetivo de criação a empresa definiu como sendo sua missão: Produzir e comercializar moda com tecnologia, para o mercado interno e externo, visando à satisfação de clientes e parceiros. Proporcionando melhor qualidade de vida aos colaboradores, rentabilidade aos sócios e bem-estar à comunidade.

1.1.3 Objetivo Empresarial

Quando da decisão da constituição de uma empresa, seja qual ramo de atividade, pode-se priorizar como objetivo a maximização do seu lucro e a permanência no mercado.

Aliado a este objetivo há necessidade de cada vez mais melhorar a capacidade produtiva, produzindo produtos de qualidade e competitivos, estabelecer metas de encantar os clientes, manter boas relações comerciais com fornecedores e governo.

Norteados por estes princípios, é que a empresa, estabelece suas metas, planos globais com o intuito de estimular e melhorar sua operacionalidade, onde diretores e empregados precisam se engajar para atingir tal objetivo.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Identificar o grau de satisfação dos colaboradores da empresa em relação ao Clima Organizacional;

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apontar a Influência da Liderança no clima organizacional;
- Relatar como se desenvolve a pesquisa para a obtenção do Clima organizacional;
- Analisar o grau de satisfação dos colaboradores da empresa em relação ao Clima Organizacional;

1.3. JUSTIFICATIVA

O Clima organizacional é um fator importantíssimo para melhorar o desempenho dos colaboradores, é um processo em que leva a pessoa a mudar e melhorar seu comportamento, para alcançar os objetivos pessoais.

Para motivar as pessoas é necessário alguns critérios importantes, devemos compreender e ver habilidades e necessidades que o trabalho exige de cada pessoa. Oferecer aos colaboradores oportunidades para crescerem de cargo dentro da empresa, sem esquecer-se dos objetivos da organização.

As pessoas dedicam com esforço e responsabilidade, na expectativa de receber retorno. Todas as pessoas devem estar sempre motivadas para trabalhar em uma organização onde pensam diferentes, precisam sempre estar supridos suas necessidades e satisfeitos com as remunerações oferecidas pela organização.

Os gerentes e administradores devem estar sempre preocupados com a motivação de seus empregados, pois eles determinam o desempenho e o crescimento da organização.

O clima Organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre participantes de uma mesma empresa, e está intimamente ligado com o grau de motivação dos mesmos. O clima organizacional é a qualidade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e que influencia o seu comportamento, pode ser favorável e positivo quando consegue satisfazer as necessidades individuais de seus participantes ou desfavorável e negativo quando o ambiente frustra as necessidades de seus participantes.

O clima Organizacional depende do estilo de liderança, das políticas e valores existentes no ambiente organizacional, das características psicológicas das pessoas que trabalham na empresa. E também um trabalho em equipe que proporciona a troca de idéias entre as pessoas, ou seja, é possível aprender, crescer e mudar sempre, pois somos uma grande equipe onde cada um desempenha um papel (conscientemente ou não, escolhido ou imputado), formando subgrupos, onde buscam resultados e objetivo na organização e conseguem descobrir habilidades e integrá-las, respeitando e compartilhando os espaços que a organização oferece.

Dentro de uma organização os Colaboradores são muito importantes porque são peças fundamentais para o desenvolvimento da empresa. O comprometimento dos colaboradores com o trabalho em equipe depende da disposição de cada membro, em ouvir e reagir de forma construtiva provendo apoio às realizações em comum. O relacionamento entre líderes e liderados deve ser claro, o colaborador necessita saber onde o gerente ou encarregado quer que ele chegue. No entanto, um aspecto importante a ser considerado pelo gerente é o fato deste procurar propor atividades no lugar de impor.

Trabalhar em equipe dentro de uma organização é muito mais do que um agregado de pessoas, é um grupo no qual cada um deve desempenhar seu papel. É ir além, é “fazer parte da equipe”. Para ter um clima organizacional satisfatório é necessário abrir caminhos para relacionamentos confiáveis e estáveis, é preciso, também conhecer-se a si mesmo para poder reconhecer no outro nossas próprias limitações e potencialidades. Deve-se agregar conhecimento, e expandir relacionamentos, dividir as responsabilidades, somar esforços, e compartilhar resultados para conviver com as diferenças dos outro. Cada pessoa tem suas

próprias características e o seu modo de ser, diante de determinadas situações de trabalho.

Se os colaboradores não estiverem contentes e forem forçados a realizar um determinado trabalho realizarão apenas por pressão, e não por vontade própria as pessoas motivadas agem de forma correta porque o trabalho significa muito para elas, devem estar em um ambiente harmonioso, calmo e que satisfaça suas necessidades pessoais financeiras e que se sintam seguras no ambiente de trabalho. As pessoas são motivadas para agir e obter resultados. Os colaboradores precisam de uma liderança forte, motivada que tenha iniciativa própria e que seja segura no seu trabalho e tenha comportamento que sirvam de exemplo para sua equipe.

A empresa deve mostrar para os seus colaboradores como o trabalho deles é importante e que eles se encaixam nos objetivos da empresa ajudando a alcançar suas metas. Reconhecer e valorizar o valor pessoal de cada individuo estão fazendo certo e bem feito para motivá-los a continuar, mas para estar sintonizado com a emoção dos colaboradores é preciso ter capacidade especial para transformar seus funcionários em funcionários felizes e produtivos.

1.4. Hipóteses

Uma das causas para crises e quedas de faturamento inesperadas, nas empresas, pode estar ligada aos fatores que promovem a melhoria do Clima Organizacional.

Então o Clima organizacional é um fator de melhoria do desempenho dos empregados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Climas Organizacionais

O Clima organizacional é uma temática que evoluiu assim como evoluiu a teoria referente às organizações. Chiavenato *apud* Crestani (2008), já menciona que o Clima Organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Já na concepção de Coda *apud* Crestani (2008), em administração, Clima Organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Argumenta Souza *apud* Crestani (2008), Clima Organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da Cultura Organizacional, é uma consequência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. Uma excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afeitos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva ao clima de tranquilidade e confiança.

Ou ainda, discorrendo sobre a temática pode-se argumentar que o clima organizacional é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas. Ele representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa, e envolve a satisfação dos profissionais tanto com os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos afetivo-emocionais, refletido em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral. É a tendência de percepção que os membros de uma organização possuem a respeito

de seu grau de satisfação em relação ao conjunto ou a determinadas características desta organização.

As empresas podem e devem utilizar dos sistemas de Pesquisa Interna de Satisfação de seus empregados, onde através dos resultados obtidos elas desenvolvem novos programas motivacionais para melhoria do clima organizacional, quando este estiver ruim ou para manutenção dos programas motivacionais já existentes, quando organizacional estiver bom.

Para Kanaane (1999), o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho reflete o grau de participação e colaboração dos envolvidos. As diversas interações: indivíduo – indivíduo, indivíduo – grupo, grupo – organização, entre outras, assinalam o estágio no qual a organização se situa. A valorização do potencial humano é um processo contemporâneo, cujos resultados são imprescindíveis para o efetivo desenvolvimento organizacional. Entretanto, as relações que o homem estabelece no ambiente de trabalho, na maioria das vezes, se processam de maneira conflituosa e desestabilizadora. Há fortes indícios de que o relacionamento chefe / subordinado se dê de maneira contraditória e tensa. Cada vez mais acentuada tem sido a preocupação com a qualidade de vida experienciada pelos trabalhadores e dirigentes no cotidiano das organizações. Fatores associados à motivação, à comunicação e à participação estão presentes neste enfoque, sendo evidente que o nível de participação do trabalhador assinala em que grau o ambiente organizacional se torna um facilitador para a efetiva integração. Há de se considerar ainda que fatores pessoais, associados à formação do trabalhador, influenciam na percepção que o mesmo elabora sobre o ambiente organizacional, que retrata, em termos gerais, a história de vida, a história pessoal de cada trabalhador e a classe social a que pertence. Dessa forma, o autoconhecimento, aliado ao resgate da auto – estima, contribui para que o indivíduo possa perceber-se e, a partir desse referencial, identificar o grau de influência interpessoal no ambiente de trabalho.

Um ambiente facilitador flexibiliza a interação entre os trabalhadores, tornando-se propício ao intercâmbio de informações e ao incremento da participação. Contrariamente, a imposição de normas e valores e a negação dos possíveis e prováveis conflitos atuam como bloqueador da participação efetiva do trabalhador no processo decisório. Tem-se então, que a participação financeira e social atua como indicadores do estágio organizacional, necessitando, contudo, da administração

efetiva por parte dos gestores, visando propiciar o compromisso e o comportamento dos envolvidos.

Kanaane (1999) reflete que se faz necessário que o executivo aprenda a repensar sua conduta em termos dos impactos no comportamento de sua equipe, focalizando, entre outros pontos, o ato de comunicar-se, a necessidade de resgatar o comprometimento da equipe, fazendo aflorar um clima organizacional satisfatório. Conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional assumira um caráter estratégico, implicando na captação, fixação e desenvolvimento das equipes, com a finalidade de valorização profissional, fortalecendo as relações interpessoais a partir de autonomia e responsabilidade, visando melhores resultados organizacionais. Todas as organizações devem passar por um processo de auto-análise, em que serão avaliados seus objetivos e meios para concretizá-los, adequando seus valores à nova realidade cultural e ao processo dinâmico de mudança do meio no qual será inserido. A estratégia de mudança deverá ser ancorada no processo de formação cultural, sendo conduzida por técnicas que possibilitem um rápido diagnóstico e correção ou prevenção das rupturas estruturais ou culturais previstas pelos processos organizacionais.

Na concepção da mesma autora, a organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes, havendo intercâmbio entre os respectivos elementos: clima, cultura, estrutura, sistemas administrativos. A missão, os objetivos, a tecnologia, o produto, as atividades, a própria estrutura e os trabalhadores constituem o nicho organizacional.

Quando se consegue criar um clima organizacional para que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma. Nesse sentido, as organizações, buscando melhorar seu clima, estão adotando estruturas horizontalizadas, enxutas, onde as pessoas tendem a participar, efetivamente, do negócio da empresa, recebendo informações e colaborando na realização do trabalho em equipe, bem como no planejamento estratégico. Alternativa como remuneração variável e flexibilidade no horário de trabalho têm colaborado para que ocorra um clima de comprometimento com os objetivos organizacionais.

A finalidade de uma organização representa os propósitos a serem atingidos e os respectivos impactos no ambiente interno e externo. Estas influências refletem o estágio da organização, seu “momento” e os recursos empregados para o alcance de sua missão e dos objetivos. Há sem dúvida, fatores relacionados ao clima e à cultura organizacional que mobilizam ou mantêm estagnados os sistemas administrativos, que, em última instância, atuam como ponte para a efetivação dos resultados organizacionais.

As nações de meta organizacional referem-se à identificação e à compreensão dos meios necessários para o alcance dos objetivos organizacionais inicialmente definidos; temos como pré-requisito um conjunto de etapas a serem atingidas gradativamente para que possamos operacionalizar determinado objetivo. A organização representa o espaço socialmente determinado em que um conjunto de papéis estabelecidos converge direta e indiretamente para o alcance dos objetivos e metas organizacionais, refletindo o grau de decisão ou indecisão e desestruturação organizacional existente. Conseqüentemente, os papéis profissionais desempenhados pelos indivíduos e grupos tornam-se ambíguos, o que tende a exigir reflexões constantes, redefinições e revisões, uma vez que sofrem influências do contexto social mais amplo, com rápidas e constantes mudanças sociais, legais, econômicas, políticas e culturais. Por outro lado, a empresa, como num passe de mágica, tem que adequar rapidamente a essas mudanças; entretanto, observa-se que as transformações tendem a serem lentas, tanto no tonante à doação de novas tecnologias, quanto ao desempenho efetivo dos indivíduos, verificáveis por suas atitudes, seus comportamentos e dificuldades em assumir novos papéis.

Em última Análise, a organização deve liberar incentivar e promover o pleno exercício dos recursos das pessoas (competência e qualidade), induzindo a expressão ativa, empreendedora e engajada na realização dos serviços que cumprem a sua missão, com um mínimo de burocracia e com máximo de eficácia estratégica.

Para Araújo, (2006) o gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização. O melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que só traz a instabilidade e a incerteza. O limite entre o conflito possível e o não aconselhável é sua função. A melhor compreensão sobre limites

será dada a partir da história do gestor: seu currículo oculto, sua formação, leituras e a melhor apreensão possível do mundo das organizações.

As pessoas da organização não podem ser consideradas como recursos humanos que representam custos e nada mais. Vergara & Davel (2001) apontam que “o caráter normativo de modelos e técnicas e a obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade, pelo rendimento em curto prazo ressaltam um tipo de tratamento aos seres humanos desprovido de conteúdo ético, filosófico e auto-reflexivo”. As pessoas da organização não eram tratadas como pessoas e sim como peças de processos envolvidos pela aura do ganho financeiro em que, repetindo o recurso humano era considerado um custo necessário à obtenção dos resultados projetados.

Chiavenato (2000) argumenta que o conceito de missão faz com que as pessoas passem a trabalhar para uma causa da organização e não apenas para a organização em si. A missão organizacional passa por constantes mudanças. Muitas organizações bem-sucedidas estão continuamente atualizando e ampliando a sua missão. A missão da organização deve ser cultivada com todo carinho pelos dirigentes e ser difundida intensamente entre todos os funcionários para a conscientização e comprometimento pessoal de todos em relação ao seu alcance. O cultivo da missão faz com que todos os membros da organização procurem não apenas servir ao cliente, mas ultrapassar as suas expectativas e encantá-lo. Nas organizações bem sucedidas, a formalização da missão é definida pelo nível institucional, com a ajuda participativa dos níveis intermediários e operacional da organização. Quando as organizações são bem-sucedidas, elas tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento necessário às suas operações, como aumento de capital, incremento de tecnologia e atividades de apoio. Com tudo isto se assegure que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiências e eficácia. E as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promovem o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável, e fortemente concorrencial.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem e sabem como criá-los, produzi-los e

melhorá-los. As pessoas passam a construir o elemento básico do sucesso empresarial.

Na concepção de Vergara (2000), conhecer a si próprio não é tarefa trivial, nem produto acabado; é um processo que não termina nunca. O que vale é a atitude, a predisposição para a busca. Você espera da empresa uma série de recompensa que irá satisfazer suas necessidades e a empresa espera que você despenda sua energia para satisfazer objetivos dela. A busca do autoconhecimento, certamente, conduz ao autodesenvolvimento. Ambos, provavelmente, lhe permitirão entender suas motivações e as dos outros e, a partir daí, contribuir, via estímulos para que tal motivação, realmente conduza à ação que a empresa espera. Os gestores da empresa dependem da capacidade de perceber mudanças no ambiente e obterem conteúdo para suas decisões, dependem também da capacidade de ter a mente aberta a reflexão. Mudanças no ambiente, como se vê, referem-se tecnologias, ecologia, fluxo de informação movimentos de cooperação e de competição e a valores individuais e coletivos que alimentam o processo motivacional.

Para Chiavenato (2000), o comportamento humano pode ser explicado por meio do ciclo motivacional, isto é, o processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento humano, levando-o a algum estado de resolução. As necessidades ou motivos não são estáticos; ao contrario, são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamento. A necessidade quando surge, rompe o equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação e desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o individuo a um comportamento ou ação capaz de descarregar atenção ou de virá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Seu comportamento foi eficaz, o individuo encontrara a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e á sua forma normal de ajustamento ao ambiente.

Chiavenato (2000) diz que: O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. O clima organizacional e a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia seu comportamento. Refere-se às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aos aspectos internos da empresa que leva à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. O clima organizacional pode ser percebido dentro de uma

ampla gama de características com que cada participante se defronta nas suas transações com o ambiente organizacional e passa a percebê-lo em função de suas transações.

Em termos mais práticos, o clima organizacional depende do estilo de liderança utilizado, das políticas e dos valores existentes, da estrutura organizacional, características das pessoas que participam da empresa, natureza de negocio (ramo de atividade da empresa) e do estágio da vida da empresa.

2.1.1 Avaliação do Clima Organizacional

Chiavenato (1999) evidencia que muitos são fatores que identificam a relevância da avaliação do clima organizacional. Entre eles pode-se mencionar:

- porque ele pode afetar positiva ou negativamente o comportamento das pessoas;
- porque pode ser decisivo na capacidade da organização em atrair e reter talentos;
- porque pode ser modificado;
- porque é um importante indicador da satisfação dos membros da empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa;
- porque pode apontar tanto as origens de problemas já constatados, permitindo, dessa forma, uma intervenção corretiva, quanto o surgimento de problemas potenciais, permitindo uma ação proativa e evitando, assim, a ocorrência dos mesmos;
- porque não há como traçar diagnósticos a respeito do ambiente construído pelas pessoas, por suas crenças e valores, sem uma pesquisa para fundamentar, de maneira científica, esta perturbadora e instável realidade organizacional;
- porque o clima é mais perceptível que as fontes que o originaram;
- porque tanto as organizações como as pessoas variam intensamente.

A relação entre empregado e empregador deve se mudar expressivamente com as modernas técnicas de comunicações da Internet porque as regras de

empregabilidade, a fidelidade, a confiança, as formas de relacionamento com as pessoas, a valorização do empregado como ser humano pensante e atuante e o lado contrário da relação que obriga as empresas a procurar e reter empregados bons oferta uma justificativa mais do que evidente para o desenvolvimento de pesquisas a respeito do clima organizacional.

2.1.2 O Clima Organizacional e Sua Pesquisa

Uma das melhores maneiras de se mensurar o clima organizacional de uma empresa organização é mediante sua Pesquisa de Clima Organizacional. Para Oliveira (1995, p. 70), argumenta que “As pesquisas de clima são feitas geralmente por meio de questionários e/ou entrevistas, tentando-se obter as opiniões dos empregados acerca de vários itens sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que seu pessoal pensa”.

Já para um dos autores que mais evidenciam o tema, Chiavenato (1999, p. 440), “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”.

Kahale (2008) comenta que uma pesquisa de clima organizacional é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades.

Nesta mesma linha de idéia Bergamini & Coda (1997, p. 99), a Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de empregado à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. A Pesquisa de Clima Organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho.

A pesquisa tem como intuito mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos empregados da organização mediante da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

As etapas na pesquisa de clima interno (Oliveira, 1995, p.107) são:

1. Preparação – obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser focalizado e instrumentação conceitual sobre o mesmo.

2. Plano e metodologia de pesquisa – formulação das questões de pesquisa – ou hipóteses – a serem examinadas e escolha da seqüência de ações a ser seguidos, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, inclusive procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários, etc.

3. Execução da pesquisa – coleta dos dados.

4. Interpretação dos dados – preparação e análise dos dados recolhidos e tentativa de dar respostas às questões de pesquisa.

5. Conclusões teóricas – estabelecimento dos limites de validade das evidências levantadas, possivelmente fazendo afirmações generalizadoras e indicando sua relação com a teoria existente.

Por fim o relatório final da pesquisa: o produto final de todo o trabalho de pesquisa realizado é a apresentação do relatório final. Portanto, o relatório final de pesquisa objetiva trazer informações de uma forma direta, prático, resumida, exposto em termos claros para os leitores. No relatório deve ser contemplado: qual foi o problema analisado, o que se apurou acerca dele, que gravidade isso tem e o que se deve fazer.

Oliveira (1995), a metodologia de pesquisa, são alguns elementos do comportamento organizacional que poderão compor as hipóteses de pesquisa são: comunicação, grau de autonomia, treinamento/educação, ambiente físico, cargos e salários, mecanismos de participação, conflito, poder, benefícios sociais, conteúdo do trabalho, divisão do trabalho, natureza das relações interpessoais, análise de desempenho, controle, disposição para a mudança/ resistência à mudança, criatividade / capacidade de inovação, senso crítico, estilos de liderança, grau de identificação cargo x perfil pessoal, centralização x descentralização, grau de formalização, habilidade para trabalho em equipe, qualificação multifuncional, motivação, desenvolvimento humano e qualidade de vida.

A pesquisa de clima organizacional é o meio mais eficaz, no entendimento de Mello (2008), no qual se entende se o que os colaboradores querem o que esperam e por que continuam na empresa. É um instrumento que, se bem aplicado, possibilita um diagnóstico preciso e o mapeamento da satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas que trabalham na empresa. Para que ela alcance os objetivos propostos, alguns pontos são importantes em um processo de pesquisa de clima:

- Informar o público-alvo que haverá uma pesquisa, divulgar por todos os canais disponíveis e motivar a participação de todos;
- Evitar aplicar a pesquisa em amostras predeterminadas, pois é uma provável fonte de informações erradas;
- conduzir o processo por meio de um consultor ou consultoria independente, pois faz com que as ações tenham mais credibilidade e dá mais certeza da confidencialidade dos dados e do anonimato do pesquisado;
- é indispensável obter o compromisso do corpo gerencial da empresa;
- identificar as segmentações desejadas, pois só assim se poderão obter resultados aplicáveis a cada área da empresa, nível hierárquico, tempo de casa, função etc.;
- evitar aborrecer quem está sendo pesquisado com um questionário muito longo. Deve-se partir do princípio de que nunca se conseguirá perguntar tudo o que é necessário; então se devem focar as questões nos atributos mais importantes, na visão geral da empresa;
- agrupar os atributos em blocos: Planejamento, Imagem, Liderança, etc. Facilita a análise e identificam melhor quais dos processos internos devem ser priorizados nas ações de melhoria;
- utilizar uma escala com número par de intervalos, forçando o entrevistado a se posicionar favoravelmente ou desfavoravelmente em relação ao atributo;
- não olhar os dados, mas as informações que eles trazem e as correlações entre as respostas. Existem diversos tipos de análises estatísticas que enriquecem o relatório final e esclarecem uma série de porquês;
- divulgar os resultados da pesquisa para todos os empregados;
- após ter sido feito o diagnóstico, é importante a colaboração da consultoria na recomendação das ações de melhoria. Uma visão externa sempre deve ser bem-vinda;

- fazer um plano de ação possível de ser realizado e com um degrau de cada vez, ou seja, não querer fazer tudo de uma só vez, mas em etapas definidas, para que seja possível realizar todas as ações previstas;

- executar e comunicar o que foi feito para toda a empresa;

- a pesquisa, além de um instrumento de diagnóstico, é também um elemento motivador.

É muito importante nesta etapa confiar que as pessoas têm estímulo para quererem ser melhores. Assim se necessário for pode-se proporcionar as condições, que no mais se desencadeia um processo de mudança.

2.1.3 O Clima Organizacional e Suas Dimensões

Este processo de se verificar o clima organizacional chega a um ponto que se podem evidenciar suas Dimensões e até mesmo classificá-la. De acordo com Litwin e Stringer, *apud* Graça (1999), definiram sete variáveis que consideram como chaves para entendimento das dimensões constituídas do Clima Organizacional, sendo elas:

Conformismo - nesta variável mede-se o grau de conformidade que os membros de uma organização se encontram em relação às regras, a procedimentos, políticas, ao invés de fazerem suas atividades como realmente gostariam de fazer;

Responsabilidade - verifica-se o grau em que os membros sentem que pode tomar alguma decisão ou resolver algum problema, sem necessariamente ter que verificar com os superiores cada etapa;

Padrões – aqui estabelece a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, sendo avaliado o grau em que os membros da organização sentem em relação aos objetivos que lhe concedam estímulos, repassando a estes, certo comprometimento com esses objetivos;

Recompensas – está variável apresenta o grau em que os membros sentem-se reconhecidos e recompensados pela execução de um bom trabalho;

Clareza organizacional – detecta o sentimento que os membros percebem quando as coisas são bem organizadas e os objetivos se mostram claramente definidos;

Calor e apoio – aqui verifica se a amizade é um sentimento valorizado na organização, se há confiança uns nos outros, oferecendo apoio mútuo, se o sentimento de boas relações prevalece no ambiente de trabalho;

Liderança – inclui a maneira de como os membros da organização aceitam a liderança e se os mesmos sentem-se livres para assumi-las, sendo recompensado por uma liderança bem sucedida.

2.1.4 Variáveis Para a Obtenção do Clima Organizacional

Muitos de tem dito sobre como se chegar a obtenção de um bom clima organizacional nas organizações, porém não existem uma receita pronta, mas existem alguns autores que possibilitam oferecem aos gestores algumas dicas importantes de como devem alcançá-la. Um bom exemplo nos é oferecido por Kahale (2008), que argumenta que a premissa básica deve ser sempre considerada: Ninguém motiva outra pessoa. Cada ser humano se motiva por razões diferentes. O que é muito importante para as organizações é que estas razões devem ser coerentes com sua cultura interna e atitude perante os empregados, que englobem aspectos desde a contratação, passando pela manutenção do colaborador na empresa e no seu desligamento. Sugere algumas dimensões-chave pesquisadas pela autora são consideradas como impactantes sobre a motivação:

- Desafios: todos precisam sentir que suas funções contêm desafios a serem vencidos para que ainda possam ter motivação para executá-las. Quando sentem que já não há mais desafios nas atividades que executam, ou na empresa que trabalham que não há uma mudança, passam a perder o pique e a vontade de fazer bem feito;

- Realização / Satisfação: é preciso gostar do que faz. É preciso uma boa dose de realização pessoal naquilo que está fazendo;

- Valorização / Reconhecimento: pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que vêem seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da organização;

- Participação: é um fator extremamente importante. Qualquer projeto que venha a ser implantado na empresa precisará contar com um alto grau de participação e comprometimento dos seus colaboradores;

- **Perspectiva de Crescimento Profissional:** o sentimento de perspectiva de crescimento profissional na empresa é um grande alavancado e proporciona forte motivação em seus colaboradores. A possibilidade de crescimento é um fator que se expressa não apenas em uma ascensão dentro do organograma da empresa, mas na quantidade de desafios e no aumento de responsabilidades;

- **Liderança:** o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos empregados no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos empregados, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do empregado, conquistado por meio de feedback, respeito e credibilidade;

- **Integração:** a partir do momento em que o colaborador é reconhecido como fator importante dentro do quadro de competitividade da empresa, surge à necessidade de formar equipes ligadas de forma profunda e madura ao pensamento e à massa crítica maior da empresa. Equipes integradas ajudam a criar e manter ambientes motivadores e de grande poder competitivo;

- **Reconhecimento financeiro:** a questão salarial é importante para a motivação, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário.

Spector (2002) nos evidencia que no trabalho a satisfação é uma temática bem evidenciada, uma vez que apesar dos empregados satisfeitos com sua atividade, não quer dizer que estejam felizes com todos os seus aspectos. As pessoas interagem aos estímulos de maneira diferente. A satisfação nas atividades laborais refere-se aos sentimentos das pessoas com relação a esses diferentes aspectos.

Nesta abordagem evidenciam-se dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o global e o dos diferentes aspectos do trabalho. O enfoque global dispõe sobre a satisfação como um sentimento único e geral no que diz respeito ao trabalho. O outro enfoque, como as recompensas, pessoas relacionadas a ele, as próprias condições de trabalho e a natureza do trabalho em si. Variáveis simples da satisfação no trabalho: salário, oportunidades de promoção, benefícios, supervisão, companheiros de trabalho, condições de trabalho, natureza do trabalho, comunicação, segurança.

2.2 LIDERANÇA

A Liderança é a influencia interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivo específico. A liderança é um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais e um tipo de influência. A influência é uma força psicológica e envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. A influência pode ocorrer de diversas formas, indo desde formas violentas de imposição até formas suaves de convencimento.

Para Hunter (2006) Liderança é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que tenham criatividade e excelência a serviço de um mesmo objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe. A maioria dos papéis de liderança tradicional vem junto com o poder, mas poucos líderes desenvolvem autoridade para acompanhar o poder que lhes foi confiado.

Na concepção Garrett & Dias (2003) liderança é maior desafio em todos os tipos de organização atender às metas exigidas, cobrar resultados em prazos curtos e com manutenção constante da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, motivar e comprometer os colaboradores nessas tarefas exige extrema dedicação diária dos que estão à frente das organizações. O líder deve entender o ambiente em que está inserido, a partir do desenvolvimento da capacidade de apreender e interpretar os estímulos do ambiente, tanto os externos como os internos à organização, ele terá uma atuação mais efetiva e condições de influenciar seus colaboradores.

A liderança precisa entender e gostar de trabalhar com gente, precisa saber que o exercício da liderança não é exato, mas esta submetida às variações de comportamento humano. É preciso estar disposto a enfrentar desafios pode ser extremamente recompensador envolver e comprometer as pessoas com as constantes mudanças no ambiente organizacional

A liderança é capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que deve fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de

objetivos em direção aos seus objetivos. A definição de liderança envolve duas dimensões: A primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. A segunda é a tendência dos seguidores de seguirem aqueles que eles percebem como instrumentais para satisfazerem os seus próprios objetivos pessoais e necessidades. Assim, a liderança é uma lâmina com corte duplo: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que possa fazer com que as pessoas façam aquilo que ela pode fazer, nem será bem-sucedido, a menos que seus seguidores percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais. O líder deve ser capaz; os seguidores devem ter vontade.

Também convém distinguir entre liderança como uma qualidade pessoal (combinação especial de característica pessoais que fazem de um indivíduo um líder) e liderança como função (decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa): o grau em que o indivíduo demonstra qualidades de liderança depende não somente de suas próprias características, mas também das características da situação na qual se encontra.

A liderança pode ser estudada em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Enquanto a abordagem dos traços àquilo que o líder faz, isto é, ao seu estilo de comportamento para liderar.

Para fazer uma empresa ou um departamento produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras. Entre elas sobressaem a liderança e o uso adequado de incentivo para obter motivação. Ambos requerem uma compreensão básica das necessidades humanas e dos meios pelos quais essas necessidades podem ser satisfeitas ou canalizadas. Em resumo o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. Porém, a liderança é mais relevante, na função de direção-aquela que toca mais perto as pessoas.

Não se deve confundir liderança com direção. Um bom dirigente deve ser um bom líder e nem sempre um bom líder é um bom dirigente. Os líderes devem estar

presentes não apenas no nível institucional, mas em todos os níveis da empresa e nos grupos informais de trabalho. Chiavenato (2000).

As lideranças existentes na maioria das organizações não consideram os valores individuais dos componentes de sua equipe de trabalho, implicando restrições quanto ao fato de considerar o grupo como fonte para o processo de tomada de decisões. Há a predisposição dos executivos em julgar seus subordinados, as situações e os fatos, a partir da lógica, da análise objetivassem o serem na maioria das vezes-, evitando a tomada de decisões baseadas em sentimentos e valores dos envolvidos. Tais posturas Têm gerado resultados incompatíveis com relação às expectativas organizacionais, havendo baixa produtividade, padrão de qualidade não adequado, desajustamento e inaptações dos indivíduos e grupos nos respectivos postos de trabalho e, conseqüentemente, para a empresa, reduzida lucratividade e perda de imagem frente ao mercado. Pra que tal quadro se modifique haverá a necessidade de as lideranças incorporarem a seu papel profissional posturas mais flexíveis com relação a sua equipe de trabalho. Neste casso, a lógica na análise da situação e/ ou das pessoas terá que dar lugar ao interesse nas pessoas, em seus interesses e em suas motivações. Mudanças deverão ser operadas em termos do campo perceptual assumindo pelos executivos e demais membros, ou seja, alterações significativas na maneira pela qual o funcionário se percebe e visualiza a organização em si mesma.

Faz-se necessário que o executivo aprenda a repensar sua conduta em termos dos impactos no comportamento de sua equipe, focalizando, entre outros pontos, o ato de comunicar-se, a necessidade de resgatar o comprometimento da equipe, fazendo aflorar um clima organizacional satisfatório. Conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional assumirá um caráter estratégico, implicando na captação, fixação e desenvolvimento das equipes, com a finalidade de valorização, profissional, fortalecendo as relações interpessoais a partir de autonomia e responsabilidade, visando melhores resultados organizacionais. (Kanaane, 1999).

Bennis (2002) discorre que a liderança pode ser considerada "inata", já que os líderes desenvolvem certas qualidades ou características desde cedo e têm oportunidade de nutrir suas capacidades, motivações e preferências naturais. Contudo, nem todos aqueles que têm os atributos necessários se tornam líderes. A liderança surge quando as pessoas que têm os ingredientes certos são jogadas em situações que exigem que os recursos internos se mostrem à altura dos desafios

dessa liderança. Embora modelos e mentores possam apressar o processo, nada substitui a experiência e a responsabilidade na preparação das pessoas com atributos certos para que se tornem capazes- não podemos esquecer, portanto, que o treinamento é fundamental para garantir aos líderes o know-how básico.

O papel-chave desempenhado pela liderança em toda atividade humana não é limitado tão-somente às grandes organizações que apresentam uma estrutura complexa, ao menos à primeira vista. A família é o primeiro componente ou unidade de organização no qual, é possível detectar alguns dos principais traços que estão em jogo nas grandes estruturas, tais como hierarquia, sistema e formas de distribuição. Esses pontos de vista apóiam-se inclusive na crença de que muitas das atitudes e posições diante da liderança têm origem muito precoce, no ambiente familiar. A análise dessas manifestações também evidencia a importância da autoridade e do poder na organização e a capacidade que algumas pessoas têm de mobilizar outros indivíduos e convertê-los em seguidores dispostos.

Há quatro fatores que se destacam no momento de identificar uma liderança exemplar e que geralmente são exigidos de um líder, tanto pelos empregados como pelos clientes:

- A capacidade de dar direção e significado ao que se faz;
- A capacidade de inspirar confiança em seu pessoal;
- Otimismo;
- Busca de resultados;

A capacidade de gerar confiança sustentável é muito difícil para os líderes de hoje, diante do aumento da rotatividade de pessoal.

O líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Em contraste o gestor opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia”. (Bennis & Nanus, 1998).

E também conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de idéias e princípios (Lacombe, 2004).

2.2.1 A Liderança Intervém no Desenvolvimento do Clima Organizacional

Dos autores que dispõem sobre o tema, muitos enfatizam a importância da influência do líder para a obtenção do clima organizacional, como discorre Segundo (2003, p. 5), cabe ao líder, por meio de suas ações junto à equipe de trabalho, gerar oportunidades para realização das pessoas, reconhecerem o trabalho bem feito e criar desafios que motivam e energizam. O clima organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação relacionada à percepção das pessoas que trabalham em uma equipe, sendo, desta forma, um indicador de eficácia da liderança.

E ainda na concepção do mesmo autor argumenta que o papel da liderança na gestão de clima organizacional requer o exercício de importantes funções como: estabelecer uma visão clara de onde se quer chegar e promover um entendimento claro da realidade presente para que as pessoas possam dar o melhor de si em prol da potencialização dos resultados. As investigações e pesquisas realizadas acerca do tema confirmam a correlação direta entre Liderança e Clima Organizacional (SEGUNDO: 2003 p. 16)

Porém esta temática não se pode ser elaborado de uma maneira simples, no tocante de envolver um grande número de variáveis, e os gestores é quem devem se atentar para não negligenciarem nenhuma de suas ações variáveis envolvidas.

Fiorelli (2000) em seus relatos dispõe que destaca que o líder transforma um grupo desarticulado em equipe coesa. O líder mantém atado o laço emocional. É necessário nos atentarmos para o fato de que a maneira ou o diagnóstico de um melhor estilo de liderança. O estilo melhor é o que proporcionará o melhor clima, mais adequado a empresa, a seus objetivos, propósitos e principalmente à missão organizacional.

Para Gehringer (2003) relata que o líder deve ter sempre em mente os dois extremos. O líder ideal ajuda todos os empregados, é uma ponte entre os problemas de seus subordinados e as devidas soluções. A verdadeira liderança, aquela realmente consistente e duradoura, só existe quando há respeito mútuo entre o líder e o subordinado.

É um dos traços da personalidade do líder o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão alento aos empregados. A ela é atribuídas à tarefa de conciliar diferentes pontos de vista, para não haver conflitos entre os empregados, e organizar e cuidar das atividades para metas estabelecidas.

No tocante Kahale (2003) argumenta que é de vital importância que os líderes de uma organização estejam cientes de sua função, em relação aos seus empregados são o alento motivacional para eles. Pode não os motivar constantemente, porém é responsável direto por oferecer condições necessárias para que os empregados encontrem tal motivação. Os líderes são espelho para os seus subordinados eles passam tranquilidade e motivação para eles, com isso os líderes vão conseguir que os colaboradores consigam cumprir as metas que a organização espera. O líder também consegue levantar um grupo de pessoas que não consegue dar a volta, com suas habilidades, dedicação e confiança de todos os líderes pode transformar o grupo e dar a resposta que a organização espera.

2.3 Culturas Organizacionais.

Cultura é um termo genérico utilizado para significar duas acepções diferentes. De um lado, o conjunto de costumes e realizações de uma época ou de um povo e, de outro lado, artes, erudição e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e da sensibilidade humana consideradas coletivamente. No estudo das organizações, a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas etc.

Nesse sentido, todos os seres humanos são dotados de cultura, pois fazem parte de algum sistema cultural. Em função disso, toda pessoa tende a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista da sua própria cultura.

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários a respeito da empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por essa razão, ela condiciona a administração das pessoas. (Chiavenato, 2004)

A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização, para conhecê-la melhor como planejamento, organização, direção e controle. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, oculta alguns aspectos, informais, como as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais etc. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis de compreender e de interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações (Chiavenatto: 2004 p. 166).

A cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou de fracasso das organizações. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu desenvolvimento. A cultura corporativa constituirá importante fator na determinação do sucesso ou fracasso das organizações. As organizações bem-sucedidas estão adotando culturas não somente flexíveis, mas, sobretudo, sensíveis para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários, principalmente quando elas atuam em termos globais e competitivos, espalhando-se por várias partes do mundo.

Por outro lado, também as pessoas tornam-se flexíveis e sensíveis, pelo fato de participarem de várias organizações simultaneamente, para poderem trabalhar, lecionar, assessorar, consultar, comprar, alugar, comer, vestir, viajar etc. Também as pessoas precisam se integrar às diferentes culturas organizacionais para serem bem-sucedidas. (Chiavenato, 2004)

Na concepção de Chiavenato (1999) A cultura do sistema cria sua própria cultura com seus próprios tabus, costumes e usos. A cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal, bem como reflete as disputas internas e externas das pessoas que a organização atrai seus processos de trabalho e distribuição física, as modalidades de comunicação e o exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos, que são transmitidos aos seus novos membros.

Para Kanaane (1999): quando refere-se ao conceito de cultura organizacional como sendo composto de três dimensões: Material- sistema produtivo; Psicossocial- sistema de comunicação e interação dos envolvidos e Ideológica- sistema de valores

vigentes na organização. Ao se aproximar das análises das relações interpessoais em dado contexto organizacional, identificaremos as sinalizações para a caracterização da cultura existente, uma vez que tais interações retratam o grau de formalidade e de informalidade presentes nos respectivos ambientes organizacionais, denotando a maior ou menor flexibilidade das relações entre seus membros, e em que nível os mesmos respondem e participam das condições vigentes.

As relações de poder e autoridade refletem as posições ocupadas pelo indivíduo no contexto organizacional; esta situação assinala o conjunto delimitado pelo sistema de papéis e status, o conjunto de normas e valores, o fluxo de informações que reforçam as posições socialmente mantidas. Estas posições denotam e refletem os graus de influência e realizações dos respectivos indivíduos.

O nível de sinergia existente em um sistema organizacional dependerá das energias emanadas por este sistema, via intercâmbios ambientais, cujo conjunto de elementos gradativamente delinea o quadro geral das interações sociais. Tais interações refletem um conjunto de possibilidade que vão desde as relações facilitadoras como cooperação, colaboração e participação, até as relações que impedem seu funcionamento adequado, ou seja, conflitos não administrados e competições exacerbadas, rivalidade, disputas pelo poder.

O conjunto dessas relações e interações sociais, aliado aos papéis profissionais desempenhados pelos indivíduos e grupos, as condições mercadológicas, a tecnologia empregada e o estilo de gestão refletirão as possibilidades de sucesso das organizações, à medida que houver condições que propicie um intercambio entre, de um lado, os papéis instituídos e as necessidades e, de outro lado, as condições emergentes do contexto social mais amplo: governo, concorrentes, fornecedores, clientes etc. Ao nos apropriarmos de expectativas, anseios e necessidades dos funcionários e do conjunto das respectivas relações interpessoais, poder-se-ia identificar e compreender o clima organizacional presente em dado momento do contexto organizacional (Kanaane, 1999).

3. METODOLOGIA

A menção de que uma cultura organizacional sólida é determinante para o sucesso ou que ajuda a alterar a cultura predisposta conduziria os empregados a trabalhar mais eficazmente tem conduzido muitos gestores e até consultores em administração a alterar sua forma de verificar e atuar sobre a cultura da organização. Uma corrente de estudiosos dispõe que as descobertas nesta área de estudo têm desencadeado a manipulações ideológicas da cultura da empresa como mecanismo de motivação e também controle dos colaboradores.

3.1 Aspectos Metodológicos

Este trabalho aborda a temática do Clima Organizacional e os aspectos que o norteiam. E como todo o trabalho científico visa o cumprimento de metas já estabelecidas, para a realização do mesmo é necessário se proceder a uma pesquisa bibliográfica de livros pertinentes para informações importantes e relevantes para o seu bom desenvolvimento.

Na concepção de Gil (2000), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

“A pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Uma das fases da pesquisa se constitui no levantamento de dados que pode ser feito através da pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos (LAKATOS & MARCONI, 1991, p. 155). O método científico que baseia este trabalho consiste no dedutivo o qual parte do geral para o particular, para obtermos um conhecimento a cerca do tema.

Conforme Gil (2000), uma pesquisa pode ser feita a partir de dados primários e secundários. Os dados secundários são obtidos mediante a pesquisa bibliográfica e documental e os primários integram dados apurados pelo autor da pesquisa como complemento aos dados anteriores.

Apresenta-se neste item, a partir do tema, do problema e dos objetivos os procedimentos metodológicos que serviram de suporte para a pesquisa e, conseqüentemente, para a elaboração do trabalho. Implicitamente ou explicitamente, o desenvolvimento de toda pesquisa científica traz consigo uma visão da realidade e procedimentos para conhecê-la, o que influencia a composição do quadro teórico, a formulação da interrogação, os métodos de coleta e análise de dados. Como decorrência, será discriminada os fundamentos filosófico-científicos e os procedimentos metodológicos que o fundamentam e dão-lhe sustentação.

Segundo Richardson (1999), metodologia são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método e, método é o caminho ou maneira para chegar a determinado fim ou objetivo.

Skovsmose e Borba (2000) destacam a necessidade de harmonia entre as visões teóricas e a metodologia de investigação. Essa qualidade não diz respeito apenas ao rigor necessário, mas, à igualmente da pesquisa, cujas conclusões só podem ser lidas à luz das visões que a subsidiaram, do contrário, sem referência ao seu *locus* teórico, têm pouco potencial de entendimento.

Este trabalho torna-se necessário proceder a um modelo de pesquisa caracterizado pela natureza descritiva, com procedimentos de pesquisa qualitativa, pois objetiva-se ter menção saber a opinião dos empregados no que se refere às variáveis identificadas e quantitativas, quanto ao Clima Organizacional.

3.1.1 A Natureza da Pesquisa

Para a realização deste trabalho será utilizado a pesquisa quantitativa e qualitativa. Para Godoy (1995) a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudarem os fenômenos que envolvem os seres humanos e as relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

Já para Richardson (1999), o método qualitativo difere, em principio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, não obstante perderem seu caráter qualitativo quando são

transformados em dados quantificáveis, na tentativa de se assegurar a exatidão no plano de resultados.

Bogdan e Biklen (1994) destacam algumas características da pesquisa qualitativa: - ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; ser descritiva; ser a principal preocupação dos pesquisadores o processo e não simplesmente os resultados e o produto; pesquisadores analisam os dados intuitivamente.

3.1.2 Tipologia da Pesquisa

O conhecimento científico é sempre uma busca de articulação entre a teoria e a realidade empírica. Trivinos (1995) enfatiza que a articulação faz-se por meio de um fio condutor que é o método, sendo que, este possui como função, além do papel instrumental, a própria alma do conteúdo.

Se o trabalho científico requer cumprir etapas, faz-se necessário salientar qual o tipo de estudo da pesquisa. Este trabalho se norteia num enfoque descritivo, a qual busca descrever e verificar a realidade e, para Trivinos (1995), o foco essencial destes estudos reside no desejo de conhecer a comunidade e tem a pretensão de descrever com exatidão os fatos e fenômenos relacionados a esta realidade.

Nesta mesma linha, Gil (1996, p.46) diz que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Utilizando um estudo descritivo, este trabalho irá compor duas partes: pesquisas em fontes secundárias (bibliográficas) e levantamentos. No primeiro caso se procederá a uma revisão bibliográfica, com o intuito de situar o tema pesquisado, pois se considera a pesquisa bibliográfica como a base para as demais pesquisas e pode-se dizer que é uma constante na vida de quem se propõem a estudar.

Na concepção de Fachin (1993, p.102) “a pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa”. Esta será embasada em material já publicado pertinente ao tema, para formar uma visão conceitual, com aspectos práticos de

utilização e domínio dos elementos em questão. Na pesquisa bibliográfica contextualiza-se a temática, constrói-se um esboço teórico-referencial, que serve de base para o início da investigação de campo. A pesquisa teórica, neste estudo, constitui-se na elaboração da fundamentação teórica, condição essencial para a compreensão dos fenômenos objeto de estudo. Ela possibilita a análise e entendimento das questões empíricas levantadas.

No que se refere à segunda etapa do trabalho, o levantamento já é destacado por Gil (1996), ocorre uma interrogação direta dos agentes, cujo comportamento se deseja conhecer, o que permite o conhecimento direto da realidade. Assim, o levantamento será realizado junto a Empresa estudada. Referente a informações sobre Clima Organizacional Utilizar-se-á relatórios e documentos diversos dessa instituição.

Inicialmente para a realização deste trabalho, verificou-se os *sites* pertinentes ao tema, Clima Organizacional, onde foram coletados matérias, como também muitas bibliografias relacionadas.

Entrevistas foram feitas, mediante anotações, com questões semi-estruturadas, junto aos colaboradores essas informações advindas das entrevistas contribuem para demonstrar o perfil, características e problemas da temática.

3.1.2.1 Método Estatístico

Para Marconi e Lakatos, (1991) os processos estatísticos permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si. Assim, o método estatístico significa redução de fenômenos sociológicos, políticos, econômicos etc. a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalização sobre sua natureza, ocorrência e significado. O papel do método é, antes de tudo, fornecer uma descrição quantitativa da sociedade, considerada como um todo organizado. Por exemplo, definem-se e delimitam-se as classes sociais, especificando as características dos membros dessas classes e, após mede-se sua importância ou variação, ou qualquer outro atributo quantificável que contribua para seu melhor entendimento. No entanto, a estatística pode ser

considerada mais do que apenas um meio de descrição racional; é, também, um método de experimentação e prova, pois é método de análise.

Já na concepção de Fachin (1993) O método estatístico aplica-se ao estudo dos fenômenos aleatórios, e praticamente todos os fenômenos que ocorrem na natureza são aleatórios como as pessoas, etc. Esse método fundamenta-se nos conjuntos de procedimento apoiados na teoria da amostragem e, como tal, é indispensável no estudo de certos aspectos da realidade social em que se pretenda medir o grau de correlação entre dois ou mais fenômenos.

Sua função primordial é a representação e a explicação sistemática das observações quantitativas, tais como padrão cultural, comportamental, condições ambientais, físicas, psicológicas, econômicas, que ocorrem em determinadas sociedade; ou fenômenos de diversas naturezas pertencentes a outras ciências, como na física, química, biologia, entre outras. São aqueles fatos que envolvem uma multiplicidade de causas e, por fim, são representados na forma analítica, geralmente por meio de gráficos, tabelas e quadros estatísticos. O método estatístico constitui a capacidade de avaliar da melhor forma possível a propriedades de reais de um indivíduo (população a partir de uma amostra probabilística de observação independente).

O método estatístico delimita as observações de um menor número de dados representativos do que seria necessário para se captar a totalidade da população. Com isso, a primeira etapa do pesquisador na busca da verdade objetiva consiste na delimitação da população a ser pesquisada. A finalidade amostral é muito importante na pesquisa, permitindo custo menor, tempo reduzido para o levantamento dos dados coletados, indagações mais minuciosas e dados mais fidedignos, por ser um trabalho mais simplificado do que generalizado. Os objetivos do levantamento amostral devem ser definidos com clareza, principalmente tratando-se de uma pesquisa complexa.

Fachin (2006) conclui que os métodos são instrumentos imprescindíveis para o desenvolvimento da investigação científica. Constituem um meio de procedimento sistemático e ordenado para o alcance de novas descobertas. Sem o emprego deles tudo será especulação sem fundamento, pois somente com o embasamento dos procedimentos metodológicos é que se poderá assegurar o desenvolvimento e a coordenação das diversas etapas de uma pesquisa. Todavia, tudo deve ser baseado em um planejamento adequado em função da investigação, ainda que o método

com limites determinantes e com certos elementos proporciona recursos e técnicas, facilitando ao intelecto a elaboração de sistemas teóricos da ciência, assim como conduz ao estudo das coisas (fatos) que são objetos da ciência, e comunicação novas descobertas.

A pesquisa foi efetuada através de uma amostragem de dados aplicada em uma empresa do ramo de confecção onde os colaboradores foram os entrevistados.

4- DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A empresa estudada atua no segmento de indústria e comércio de Confecções. Enquadra-se como uma empresa, a qual está sujeita e acompanha as tendências e possíveis alterações do mercado a qual opera.

Quando da decisão da constituição de uma empresa, seja qual ramo de atividade, pode-se priorizar como objetivo a maximização do seu lucro e a permanência no mercado.

Aliado a este objetivo há necessidade de cada vez mais melhorar a capacidade produtiva, produzindo produtos de qualidade e competitivos, estabelecendo metas de encantar os clientes, mantendo boas relações comerciais com fornecedores e governo.

Norteados por estes princípios, é que a Empresa estudada, estabelece suas metas, planos globais com o intuito de estimular e melhorar sua operacionalidade.

Seu processo produtivo encontra-se bem definido com vistas a melhorias, advindas da implementação de melhores métodos e técnicas, objetivando uma constante melhoria do desempenho produtiva. As atividades básicas de produção são acompanhadas por um encarregado de produção.

As empresas necessitam estar engajadas a um processo de constantes mudanças às mutações econômicas, tecnológicas e até mesmo sociais, para permanecer no mercado onde atuam. Tal necessidade abrange todos os níveis organizacionais. Esses Benefícios Sociais podem ser uma ferramenta para melhorar o desempenho daqueles que devem ser os parceiros nas organizações.

Pois como já argumentava Chiavenato (2000) “não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação e seu

comportamento". Este comportamento uma vez incentivado pode aumentar, pois não é só o salário que é fator de motivação ao melhor desempenho funcional.

No decorrer deste capítulo apresenta-se em forma de tabelas e gráficos, todos os resultados apurados na pesquisa de campo, os quais possibilitam avaliar se os benefícios sociais podem ser motivadores de melhor desempenho funcional.

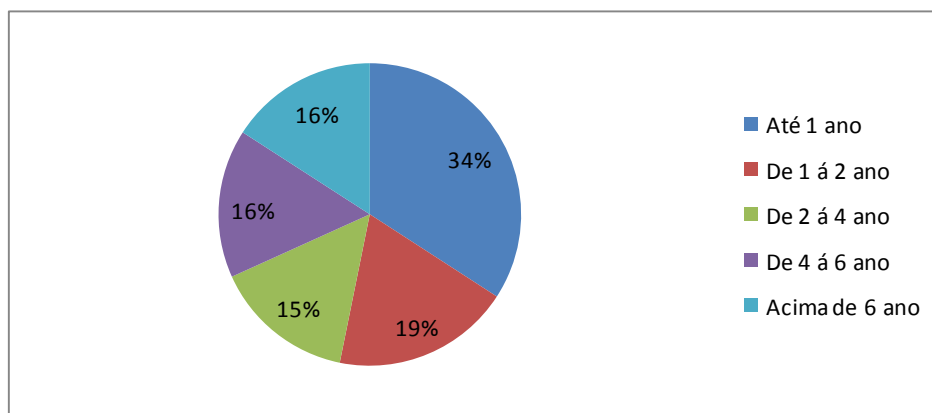
A pesquisa de campo foi realizada com 126 colaboradores do setor de confecção da Indústria Têxtil/Vestuário no período de Agosto à Setembro, na cidade de Santo Antônio do Sudoeste, PR.

Tabela 01 – Tempo de Atuação na Empresa

N.º de Anos	N.º de entrevistados	%
Até 1 anos	43	34
De 1 á 2 anos	24	19
De 2 á 4 anos	19	15
De 4 á 6 anos	20	16
D Acima de 6 anos	20	16
TOTAL	126	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico1-Tempo de Atuação na Empresa



Fonte: Tabela N.º1

Percebe-se pelo resultado evidenciado que 34 % das pessoas que trabalham na empresa iniciaram há pouco tempo, mas têm como objetivo permanecer nessa empresa e tendo em vista que esse percentual dos empregados muitos deles estão no seu primeiro emprego por isso eles têm pouco tempo de empresa, 19% das

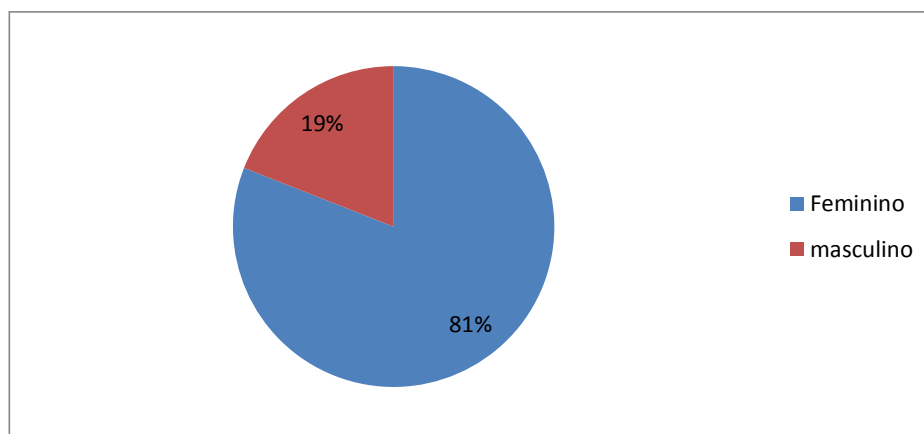
peças que estão trabalhando na empresa é de 1 á 2 anos e permanecem porque são capazes de desenvolver seu trabalho com qualidade e eficiência. Pessoas que atuam de 2 á 4 anos, são pessoas que entraram trabalhar para mudar e crescer junto com a empresa e que estão se desenvolvendo cada dia mais e se aperfeiçoando na função que lhe foi destinada somando 15% dos colaboradores. Hoje há pessoas que entraram desde que começou a empresa que somam 16% de 4 a 6 anos e 16% acima de 6 anos. Essas pessoas confiaram no potencial da empresa e a mesma eficiência e profissionalismo dessas pessoas, contratadas por terem compromisso e responsabilidade com seu trabalho e se dedicarem cada vez mais pela empresa por isso estão trabalhando até hoje.

Tabela 02 – Sexo dos Entrevistados

Sexo	N.º de entrevistados	%
Feminino	102	81
Masculino	24	19
TOTAL	126	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico 02 - Sexo dos Entrevistados



Fonte: Tabela N.º2

Verifica-se pelos dados da tabela e gráfico acima, que uma maioria predominante dos colaboradores é composta por empregados do sexo feminino, representando 81%, tendo em vista justamente por esta atividade ter um perfil maior

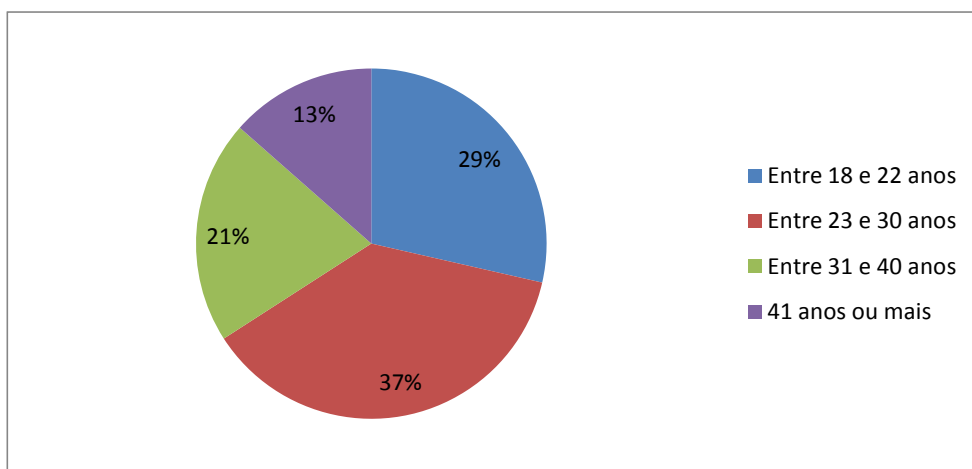
de contratação de mulheres. Trata-se de funções que requer uma melhor percepção e desempenho minucioso, a qual, em sua grande parte é conseguida pelas mulheres. Os demais entrevistados, os quais representam 19% é do sexo masculino. Isto se procede pela própria demanda da atividade ser mais procurado pelas mulheres. Pois os homens não procuram muito esse ramo de trabalho.

Tabela 03 – Idade dos Entrevistados

Idade	N.º de entrevistados	%
Entre 18 e 22 anos	36	29
Entre 23 e 30 anos	47	37
Entre 31 e 40 anos	17	21
41 anos ou mais	26	13
TOTAL	126	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico 03- Idade dos Entrevistados



Fonte: Tabela N.º3

Constata-se pelas informações expressadas, mediante o gráfico e tabela acima, que 29% das pessoas que trabalham na empresa tem idade entre 18 e 22 anos, jovens que estão realizando os seus objetivos e seus sonhos, com o trabalho que a empresa oferece a esses jovens ela proporciona a eles uma vida melhor com crescimento na vida pessoal e financeira, 37% das pessoas tem entre 23 e 30 anos, pessoas já com experiência de trabalho e muitas delas com experiência nessa área, 21% tem 31 e 40 anos, essas pessoas tem muita responsabilidade pois trabalham

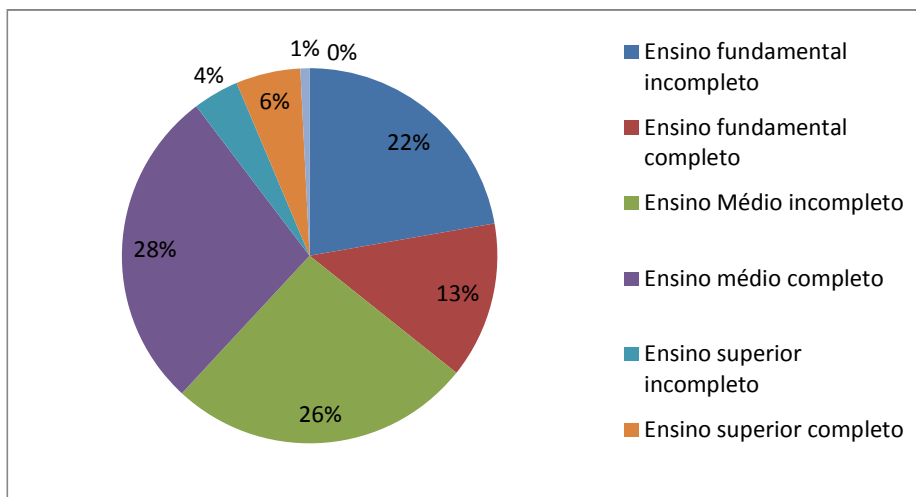
para se realizarem e continuarem a construir os seus sonhos. As pessoas com mais de 41 anos somam 13% dos empregados, algumas delas já fazem parte da história da empresa e se dedicam todas com o mesmo objetivo, de ver a empresa crescendo a cada dia, e chegar onde está hoje

Tabela 04 – Grau de Escolaridade dos Entrevistados

Escolaridade	N.º de entrevistados	%
Ensino Fundamental Incompleto	28	22
Ensino Fundamental Completo	17	13
Ensino Médio incompleto	33	26
Ensino Médio Completo	35	28
Ensino Superior Incompleto	05	04
Ensino Superior Completo	07	06
Pós Graduação	01	01
Sem Escolaridade	00	00
TOTAL	126	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico 04- Grau de Escolaridade dos Entrevistados



Fonte: Tabela N.º 4

Com o resultado da pesquisa, e mediante as informações acima, constata-se que 22% das pessoas entrevistadas não concluíram o ensino fundamental, essas pessoas já são de mais idade que por falta de incentivo ou de oportunidade deixaram de estudar e se especializar em alguma área. Hoje algumas delas sentiram que o estudo está fazendo falta e foram em busca de aprenderem ainda mais e também com o incentivo da empresa resolveram voltar a estudar e com isso subirem na carreira profissional. Somente 13% das pessoas entrevistadas terminaram o ensino fundamental, muitas dessas na maioria jovens tiveram que interromper os estudos para poder trabalhar, 26% das pessoas elas estão cursando o ensino médio e buscando um crescimento ainda maior dentro da empresa, com esforço e dedicação e seus conhecimentos, colaborando para o desenvolvimento da empresa. Verificou-se que 28% das pessoas entrevistadas com o ensino médio completo, essas desejam continuar estudando e se profissionalizando porque o mercado exige que todos tenham mais conhecimento e mais informações. Tem-se 4% dos entrevistados que estão cursando o ensino superior buscando cada vez mais especialidade e novos conhecimentos para ajudar a melhorar ainda mais sua área de trabalho e a desenvolver projetos que visa o melhoramento dentro da empresa e também alcançar seus próprios objetivos. Na empresa encontram-se colaboradores que já são formados no ensino superior e todos com conhecimento elevado com isso pode ajudar muito a empresa porque todos têm idéias diferentes

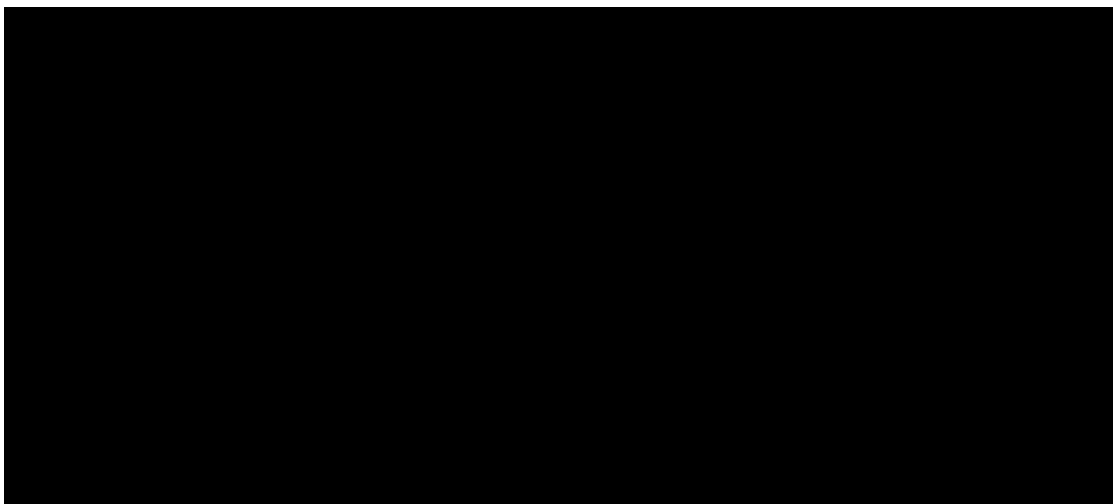
podem ser usufruídas para melhorias no nosso trabalho e para melhorar o desenvolvimento e crescimento da empresa, essas somam 6% dentro da indústria. Também se pode fazer menção, que dos entrevistados não há pessoas sem escolaridade trabalhando na empresa todas tem consciência de que o estudo é muito importante para sua vida e crescimento profissional, com isso todos estão preocupados em continuar a estudar.

Tabela 05 – Funções Desempenhada pelos Entrevistados na Empresa

Função	N.º de entrevistados	%
Operador de Máquina	64	51
Serviços Gerais	30	24
Líder de Produção	09	07
Setor de PPCP	04	03
Setor de Corte	02	01
Setor de Modelagem	01	01
Auxiliar Administrativo	00	00
Outras	16	13
TOTAL	126	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico 05- Funções Desempenhada pelos Entrevistados na Empresa



Fonte: Tabela N.º5

Percebe-se pela tabela e gráfico acima que 51% dos colaboradores que trabalham na empresa são operadores de máquina que desenvolvem diversos tipos

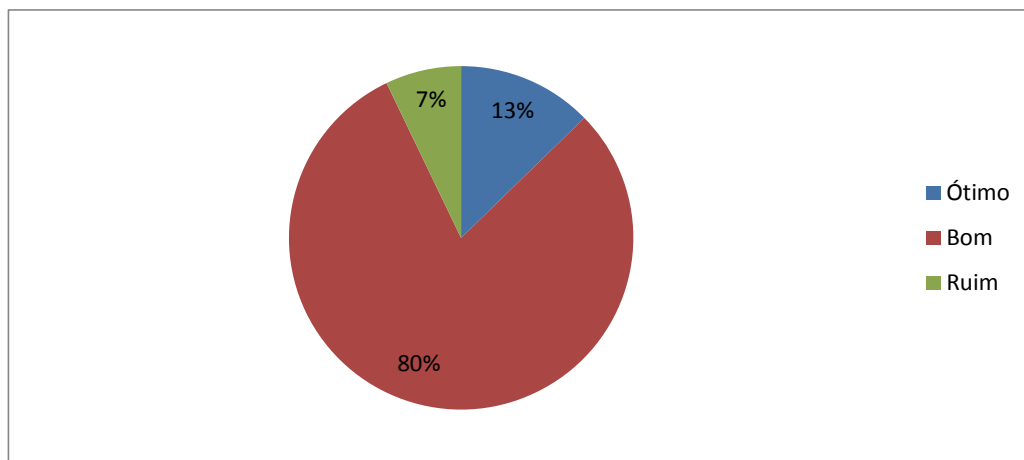
de operações de costura, o trabalho deles é muito importante para a empresa porque são eles que fabricam a matéria-prima em produto acabado, o trabalho deles exige muita responsabilidade e comprometimento. Observa-se que um percentual de 24% dos colaboradores que desenvolve a função de serviços gerais que também é muito importante, pois dão suporte para os operadores de máquina e outras operações dentro da empresa. Os líderes de produção são pessoas extremamente essenciais para o desenvolvimento da produção, devem ser pessoas capacitadas e bem orientadas para poder liderar com um grupo de pessoas, precisam ter a confiança dos colaboradores para que sua função seja desenvolvida com sucesso e que esteja dentro das expectativas da empresa, esse grupo de pessoas somam 7% na empresa. O setor de PPCP soma 3% na empresa eles têm a responsabilidade de controlar a produção e fazer a programação do que se deve fabricar. Sabe-se que A modelagem é um setor de muita responsabilidade, pois são eles que desenham e desenvolvem as peças que estejam sendo vendido no mercado e que irão fazer sucesso. Esse setor trabalha junto com o setor de corte, são eles que cortam as peças para serem encaminhadas para a produção, o trabalho deles é importantíssimo, pois exige muito cuidado e eficiência, esse trabalho é o começo de todo processo produtivo que será feito nas peças, esses setores somam 1% na empresa. Os outros 13% são desempenhado por outras funções dentro da empresa que também são importantes para a produção e exige muita responsabilidade, e dedicação por todos os colaboradores.

Tabela 06 – Satisfação dos Entrevistados Quanto aos Gerentes e Demais Empregados

Nível	N.º de entrevistados	%
Ótimo	16	13
Bom	101	80
Ruim	09	07
TOTAL	126	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico 06 - Satisfação dos Entrevistados Quanto aos Gerentes e Demais Empregados.



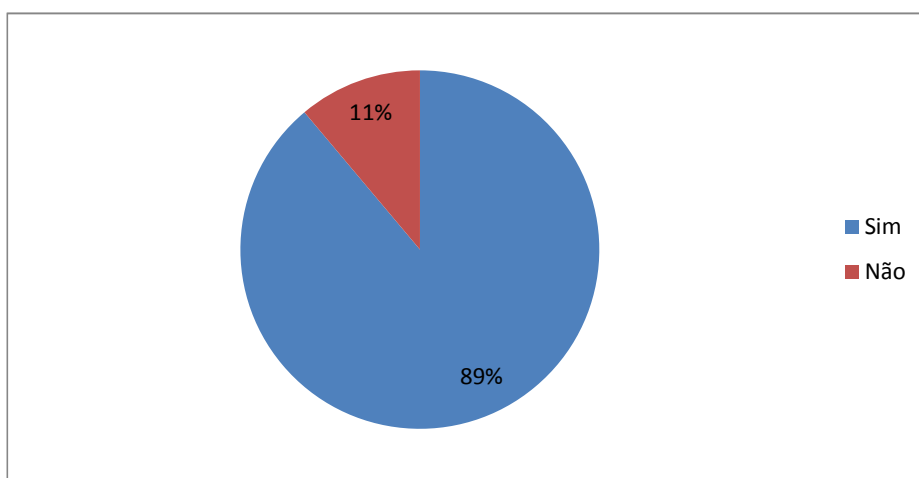
Fonte: Tabela N.º6

Detectou-se que 13% dos entrevistados estão satisfeitos com a gerencia em relação aos empregados, os gerentes estão participando mais na linha de produção fazendo com que os empregados se sintam mais valorizados. O resultado da pesquisa diz que 80% dos empregados, acham que a satisfação em relação gerente e empregado é bom, pois eles estão participando mais com os empregados sendo preciso vê-los como peças fundamentais para o desenvolvimento da empresa, os entrevistados necessitam que os gerentes olhem mais para os empregados, vendo os como pessoas iguais e não diferente que, precisão ser mais informados de certas tomadas de decisões pela empresa e pelos gerentes para começarem a se identificar e se aproximar. Os outros 7% dos empregados estão insatisfeito com a relação gerente e empregado, pois eles acham que os gerentes não acompanham o desenvolvimento dos empregados e deixam-nos muito de lado e não se preocupam com as necessidades que eles têm em relação à informação.

Tabela 07 – Satisfação dos Entrevistados Quanto a Função que Exerce.

Satisfação	N.º de entrevistados	%
Sim	112	89
Não	014	11
TOTAL	126	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico 07- Satisfação dos Empregados quanto a Função que Exerce.

Fonte: Tabela 07

Com os resultados obtidos na entrevista verifica-se que 89% das pessoas estão satisfeitas com a função que está exercendo, só assim as pessoas conseguem desenvolver suas atividades com qualidade e obter as expectativas que a empresa quer, deve-se gostar do que se está fazendo para sentir-se realizado com serviço, e fazer com que a empresa esteja satisfeita com seus colaboradores. Não se deve permanecer em uma função se não se gosta de desempenhar bem essa tarefa, deve-se estar satisfeito com a função que lhe foi destinado, somente assim pode-se conseguir suprir as expectativas que a empresa espera de nós. Dentro da empresa detecta-se que 11% dos colaboradores não gostam da função que está desenvolvendo, com isso a pessoa fica desmotivada para trabalhar. As pessoas precisam de oportunidade para trocar de função e assim fazer uma função que ela

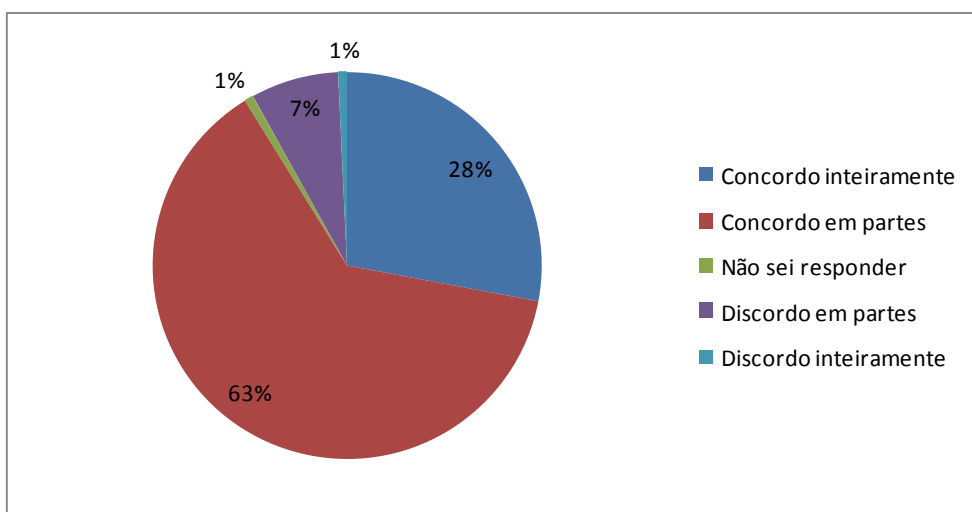
se sinta realizada e que goste de fazer, assim vai-se ter pessoas trabalhando com dedicação e não pelo simples fato de trabalhar.

Tabela 08 – Relacionamento no Ambiente de Trabalho

Ambiente de Trabalho	N.º de entrevistados	%
Concordo Inteiramente	38	28
Concordo em Partes	86	63
Não sei Responder	01	01
Discordo em Partes	10	07
Discordo Inteiramente	01	01
TOTAL	126	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico 08 - Relacionamento no Ambiente de Trabalho



Fonte: Tabela 08

Com o gráfico e tabela acima mostrados, 28% das pessoas concordam que o ambiente de trabalho é amigável e que as pessoas podem confiar umas nas outras, passa-se o maior tempo dentro da empresa convivendo com pessoas totalmente diferente, tem-se que saber o perfil de cada pessoa para ver com qual se identifica, para saber em qual se pode confiar e ter amizade e assim construir-se um ambiente de trabalho saudável para todos. Com 63% dos entrevistados, eles argumentam que o ambiente de trabalho não é tão amigável e que não se pode confiar totalmente nas

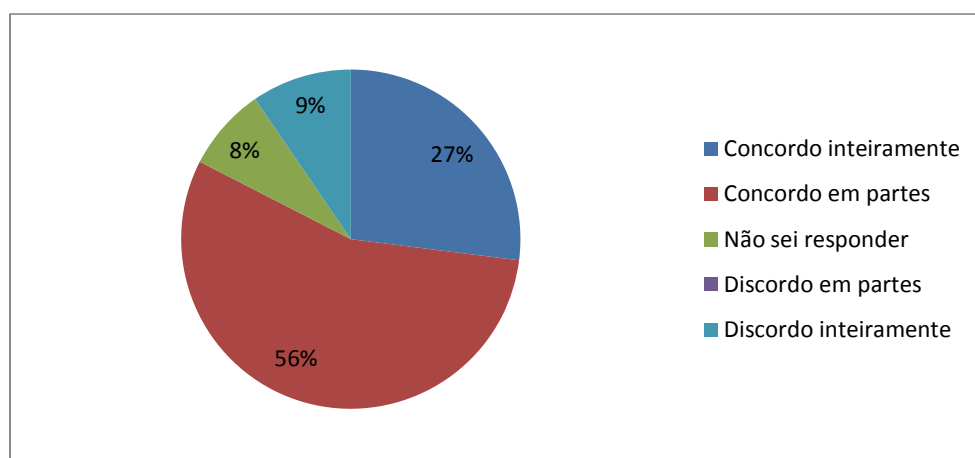
outras pessoas, porque cada um tem uma maneira de pensar e agir diferente deve-se ter cuidado com quem se relaciona saber dividir trabalho e amizade para que não se torne um ambiente desagradável. Tem-se 1% das pessoas que estão a pouco tempo na empresa e ainda não se identificaram com todas as pessoas para saber o caráter de cada um e saber em quem pode confiar. No entanto 7% das pessoas acreditam que a maioria das pessoas não é confiável e que o ambiente de trabalho não é amigável na empresa porque cada um só pensa em si, e não pensam o que pode acontecer com os outros. Os entrevistados que não confiam em ninguém na empresa é de 1%, esses estão descontentes com o ambiente de trabalho, deve-se focar nessas pessoas para saber o que realmente está acontecendo que o ambiente de trabalho deles não é amigável.

Tabela 09 – Decisão da Liderança

Liderança	N.º de entrevistados	%
Concordo Inteiraente	34	27
Concordo em Partes	70	56
Não sei Responder	10	08
Discordo em Partes	00	00
Discordo Inteiraente	12	09
TOTAL	126	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08.

09 - Decisões da Liderança



Fonte: Tabela 09

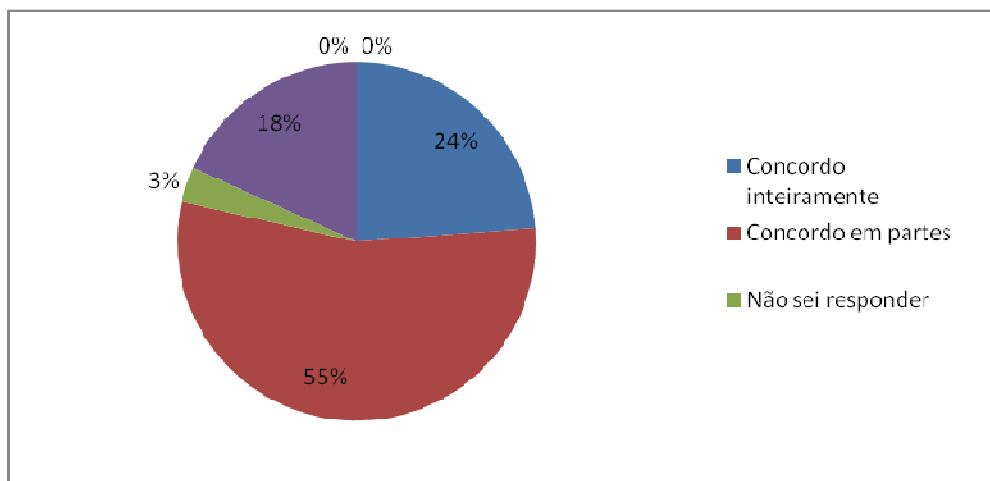
Percebe-se que o resultado da pesquisa mostra que 27% dos colaboradores estão satisfeitos com a liderança do seu grupo, a líder sabe decidir bem, na hora certa as melhores formas de desenvolvimento para a sua equipe. Um líder deve saber motivar sua equipe e influenciar os seus liderados para que o trabalho de todos seja feito com responsabilidade e dedicação por todos do grupo, só assim as pessoas vão saber respeitar a liderança e se dar bem com ela e acatando suas ordens. Tendo em vista 56% dos colaboradores não estão muito satisfeitos com seus líderes pois não sabem decidir na hora certa, não passam confiança para a sua equipe, não sabem tomar decisões sozinhos, não têm capacitação suficiente para comandar um grupo de pessoas. Tem-se 8% dos colaboradores que não souberam responder se sua liderança tem conhecimento suficiente para liderar uma equipe, para eles não faz diferença se o líder sabe tomar decisões na hora certa ou não. Os outros 8% discordam totalmente com sua liderança, para essas pessoas os líderes não tem treinamento suficiente para tomar decisões e tomar conta de um grupo de pessoas, precisam ter autonomia e ter confiança em si própria para poder conhecer um pouco mais as pessoas do seu grupo para poder desenvolver um trabalho com qualidade e primeiramente ganhar a confiança de todos. Os colaboradores necessitam que a liderança receba treinamentos adequados e mais específico sobre seu cargo para poder repassar com mais segurança a seus subordinados e fazer com que eles a respeitem e sejam seus aliados.

Tabela 10 – Ajuda Entre as Pessoas da Mesma Área Atividade

Ambiente de Trabalho	N.º de entrevistados	%
Concordo Inteiramente	30	24
Concordo em Partes	69	55
Não sei Responder	04	03
Discordo em Partes	23	18
Discordo Inteiramente	00	00
TOTAL	126	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico 10 – Ajuda Entre as Pessoas da Mesma Área Atividade



Fonte: Tabela 10

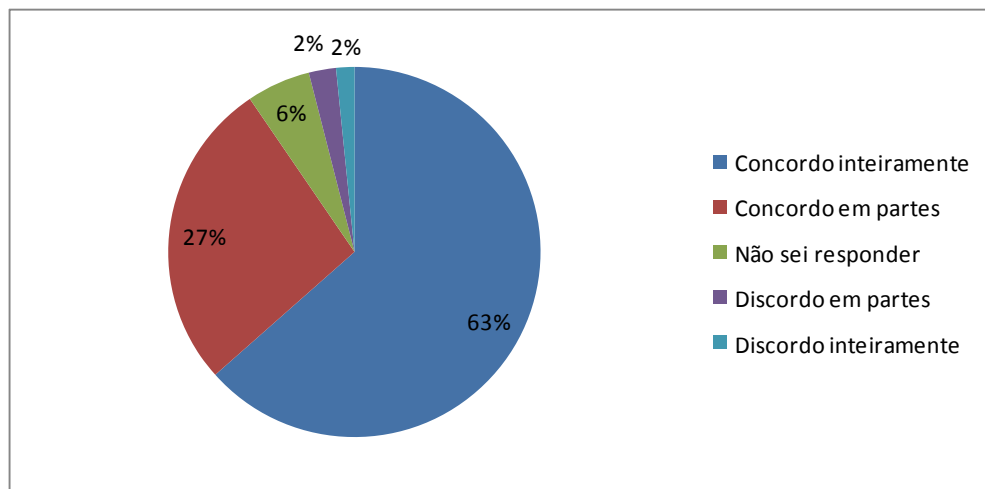
Evidencia-se com o resultado obtido que 24% concordam inteiramente que as pessoas se ajudam nas atividades do grupo, pois todos têm que trabalhar unidos para o grupo desempenhar e alcançar as metas estipuladas. 55% das pessoas entrevistadas argumentam que concordam em partes, pois acham que as pessoas não se ajudam totalmente, deveria haver mais união entre as pessoas, se elas se ajudassem mais o rendimento seria bem maior. Um percentual de 3% das pessoas não sabem responder se as pessoas se ajudam na sua área de trabalho. Os outros 18% dizem que as pessoas não se ajudam a desenvolver as atividades no grupo, e só pensam em si mesmas e não no restante do grupo e precisam cumprir as metas estipuladas pela empresa.

Tabela 11 – Exigência de Raciocínio na Atividade

Exigência de Trabalho	N.º de entrevistados	%
Concordo Inteiramente	80	63
Concordo em Partes	34	27
Não sei Responder	07	06
Discordo em Partes	03	02
Discordo Inteiramente	02	02
TOTAL	126	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/2008

Gráfico 11 – Exigência de Raciocínio na Atividade



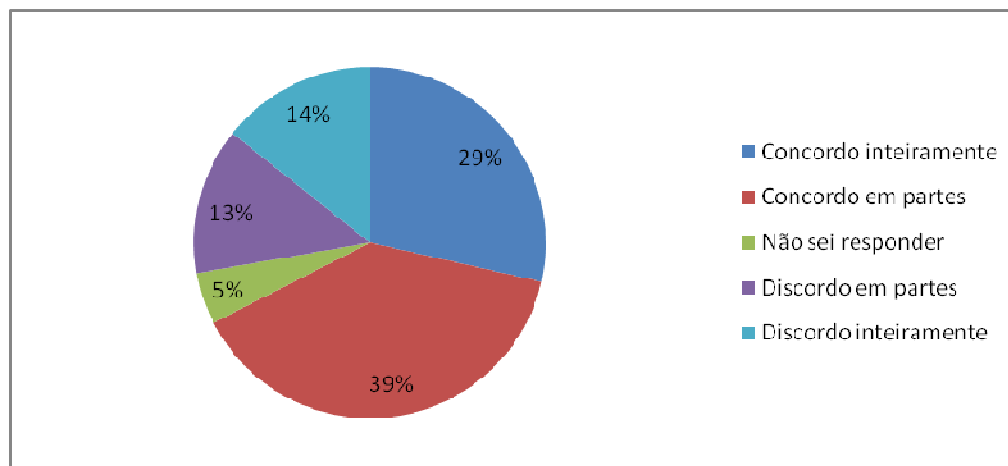
Fonte: Tabela 11

Evidenciado pela tabela e gráfico acima que 63% das pessoas concordam inteiramente que suas atividades exigem raciocínio porque sua função devem ser feita com muita atenção e responsabilidade. Dos entrevistados, 27% concordam em partes, pois acreditam que o seu trabalho não precisa ter muita concentração. 7% não souberam responder se suas atividades necessitam de raciocínio. 2% discordam em partes e 2% discordam inteiramente, dizem que o seu trabalho não exige raciocínio.

Tabela 12 – Nível de Planejamento da Produtividade.

Planejamento	N.º de entrevistados	%
Concordo Inteiramente	36	29
Concordo em Partes	49	39
Não sei Responder	06	05
Discordo em Partes	17	13
Discordo Inteiramente	18	14
TOTAL	126	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico 12 - Nível de Planejamento da Produtividade.

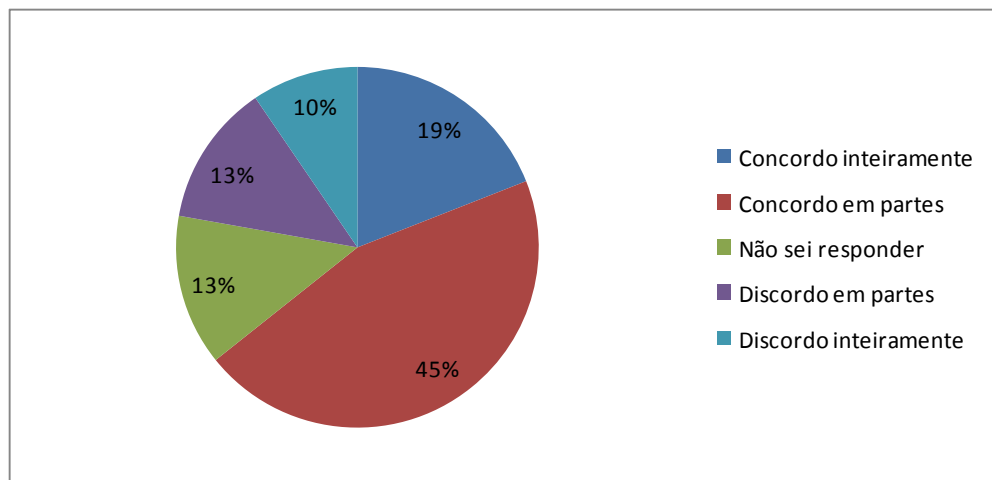
Fonte: Tabela 12

O resultado dos entrevistados diz que 29% dos colaboradores concordam que a produção nunca fica prejudicada por falta de planejamento e organização dos setores. 39% das pessoas dizem que a produção fica em partes prejudicada por não se organizarem nos grupos e por não terem uma ordem de produção bem elaborada. 5% não souberam responder, dos quais 13% discordam em partes e 14% discordam inteiramente, eles acreditam que a produção sempre fica prejudicada por falta de organização dos setores e assim prejudicando o desenvolvimento dos grupos.

Tabela 13 – Adequação de Pessoas Certas nos Setores.

Pessoas certas	N.º de entrevistados	%
Concordo Inteiramente	24	19
Concordo em Partes	57	45
Não sei Responder	17	13
Discordo em Partes	16	13
Discordo Inteiramente	12	10
TOTAL	126	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico 13 - Adequação de Pessoas Certas nos Setores.

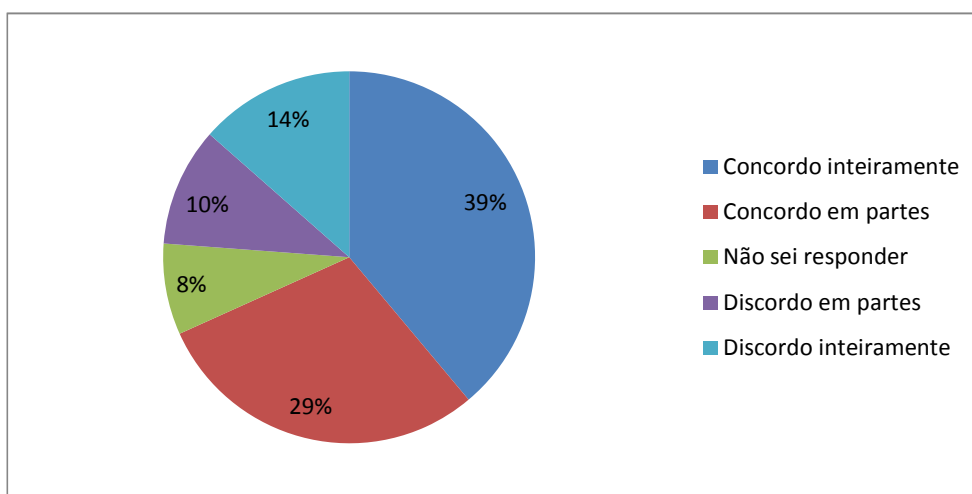
Fonte: Tabela 13

Pela entrevista realizada detectou-se que 19% das pessoas concordam com as contratações das pessoas certas para trabalharem na empresa ao invés de seguir somente as regras da empresa, assim pode-se contratar pessoas com qualidade e eficiência e que desenvolva sua função com agilidade, se acompanhar somente as normas da empresa pode assim perder ótimos empregados. As pessoas acreditam em partes que a empresa não está dando oportunidade de colocar a pessoa certa na função certa, pois algumas trabalham nas funções que não gostam e que gostariam de desenvolver outras funções na empresa, essas pessoas somam um numero de 45%. Os 13% não sabem responder se os gerentes dão prioridade na troca de funções dentro da empresa. Tem-se 13% que discorda que a empresa não coloca a pessoa certa na função certa porque não dão prioridade os empregados dentro da empresa, e 10% discordam completamente que os gerentes não dão prioridade da pessoa certa na função certa e obedecem as regras da empresa.

Tabela 14 – Plano de Promoção de Carreira.

Promoção	N.º de entrevistados	%
Concordo Inteiraente	49	39
Concordo em Partes	37	29
Não sei Responder	10	08
Discordo em Partes	13	10
Discordo Inteiraente	17	14
TOTAL	126	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/2008

Gráfico 14 - Plano de Promoção de Carreira.

Fonte: Tabela 14

Nos gráficos e tabela acima apresentado as pessoas concordam que a empresa dá oportunidade para os empregados subirem de carreira dentro da empresa, isso soma 39% os empregados que se dedicam e trabalham com responsabilidade a empresa dá oportunidade para eles trocarem de função um pouco melhor, isso faz com que os empregados se sintam motivados e sejam reconhecidos pelo seu trabalho. Os 29% apresentado acreditam que não é para todos que dão essa oportunidade e que algumas pessoas têm que lutar muito para conseguir uma promoção. Os 8% não souberam responder se dão oportunidade de subir de carreira na empresa. Os outros 10% e 14% discordam que eles dão oportunidade para as pessoas crescerem dentro da empresa e que eles só dão

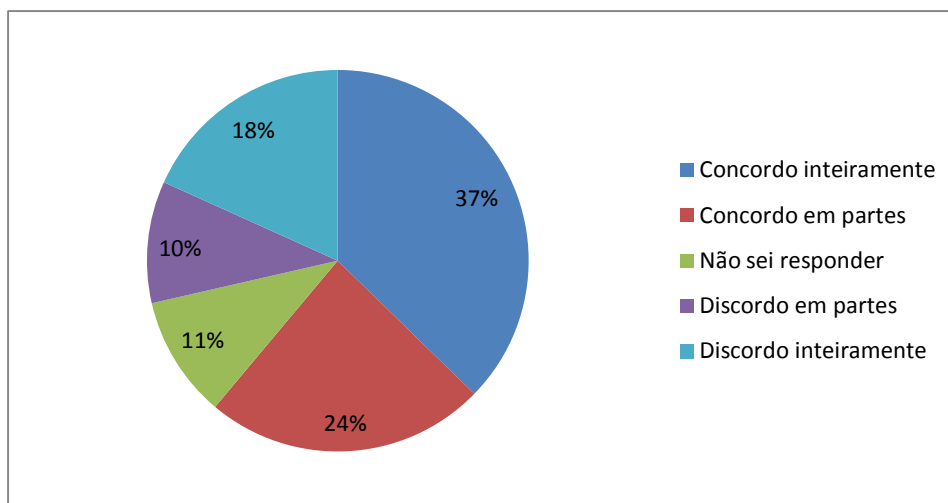
oportunidade para as pessoas que se dizem “puxas sacos”, que não é para todo mundo que dão essa chance, e se sentem desvalorizados, pois para poderem ganhar uma promoção precisam lutar muito por esse objetivo.

Tabela 15 – Premiação da Qualidade do Trabalho.

Premiação	N.º de entrevistados	%
Concordo Inteiraente	47	37
Concordo em Partes	30	24
Não sei Responder	13	11
Discordo em Partes	13	10
Discordo Inteiraente	23	18
TOTAL	126	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico 15 - Premiação da Qualidade do Trabalho.



Fonte: Tabela 15

Percebe-se que 37% das pessoas entrevistadas concordam completamente que as pessoas recebem premiações pelo bom trabalho desempenhado e acreditam que com isso ajuda a motivar as pessoas e a valorizar seu trabalho, isso faz com que as pessoas se dediquem mais no que estão fazendo e tenham mais responsabilidade no seu trabalho. As pessoas que somam 24% concordam em partes porque nem todas as pessoas são premiadas pelo seu trabalho e dedicação e

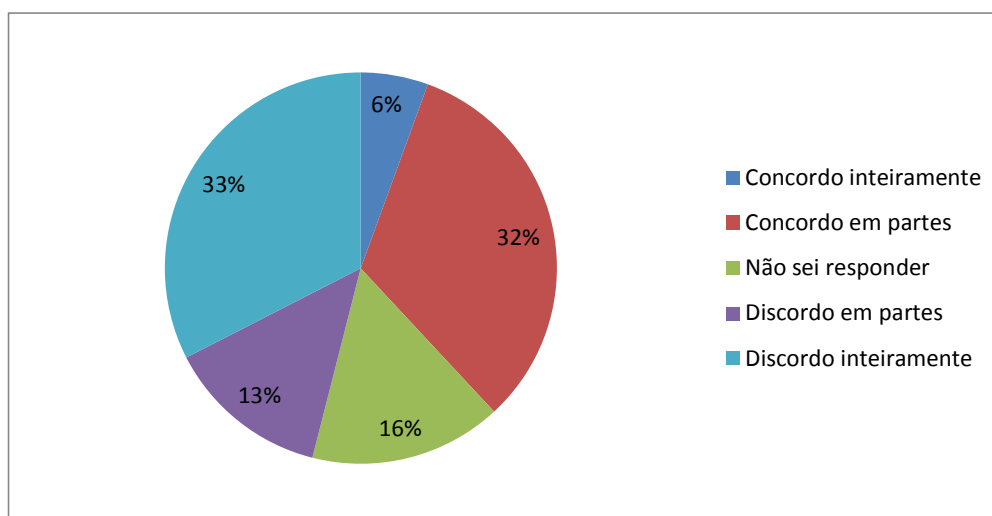
com isso acaba sendo desmotivando algumas pessoas. Os 11% não souberam responder se as pessoas recebem premiação por qualidade e produtividade na empresa. Temos 10% e 18% que discordam inteiramente e que a empresa não dá premiação e nem incentivo para as pessoas se motivarem para trabalhar.

Tabela 16 – Confiabilidade entre os Empregados da Empresa.

Confiabilidade	N.º de entrevistados	%
Concordo Inteiramente	07	06
Concordo em Partes	41	32
Não sei Responder	20	16
Discordo em Partes	17	13
Discordo Inteiramente	41	33
TOTAL	126	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico 16 - Confiabilidade entre os Empregados da Empresa.



Fonte: Tabela 16

Com resultado obtido somente 6% das pessoas concordam que umas pessoas confiam nas outras essas pessoas acreditam que ainda se pode confiar em alguém dentro da empresa. Outras 32% dizem que não se pode confiar totalmente e que não se pode confiar nas outras pessoas, pois como a um grande numero de pessoas trabalhando todo junto à desconfiança aumenta ainda mais. Teve-se 16%

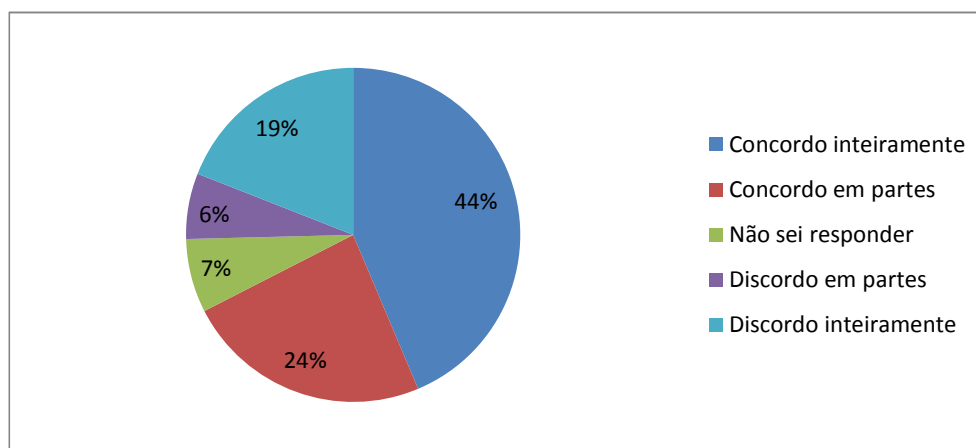
dos entrevistados que não souberam responder se pode confiar plenamente nas pessoas. Tem-se 13% que discorda em partes e 33% discorda inteiramente que não se deve confiar nas pessoas da empresa e que nos deve-se cuidar com quem vamos ter amizade e confiança dentro da empresa.

Tabela 17 – Satisfação em Relação aos Treinamentos Proporcionados pela Empresa.

Treinamentos	N.º de entrevistados	%
Concordo Inteiramente	55	44
Concordo em Partes	30	24
Não sei Responder	09	07
Discordo em Partes	08	06
Discordo Inteiramente	24	19
TOTAL	126	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico 17 - Satisfação em Relação aos Treinamentos Proporcionados pela Empresa.



Fonte: Tabela 17

Pelos dados apresentado 44% dos entrevistados estão satisfeitos com a quantidade de treinamentos que a empresa oferece aos empregados, assim ficam treinados e especializados na função que estão exercendo na empresa, 24% dizem que está bom, mas se houvesse mais treinamentos as pessoas estariam mais bem informadas e mais capacitadas, e o desempenho seria bem maior, 7% dos

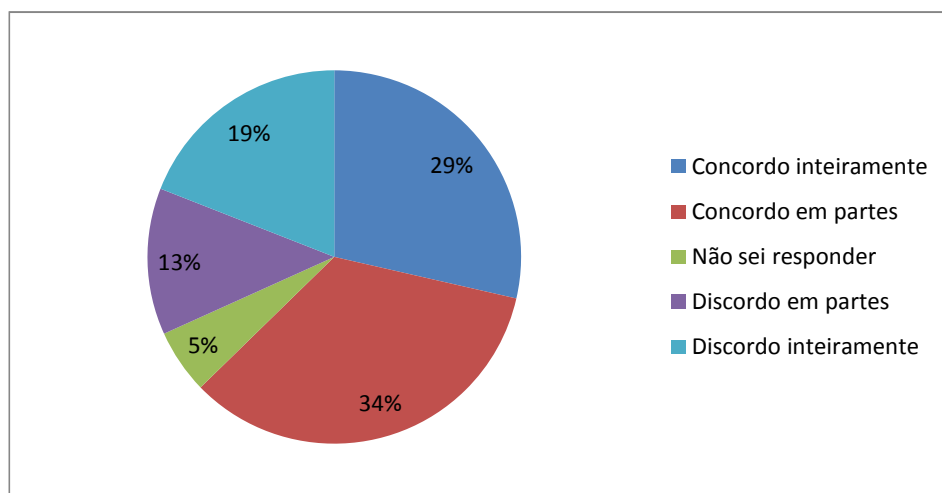
entrevistados não souberam responder se estão satisfeitos com a quantidade de treinamentos oferecidos pela empresa, 6% discordam em partes e 19% discorda inteiramente que não estão satisfeitos com os treinamentos que a empresa oferece, pensam que deveria ter mais, pois essa quantidade não é suficiente, para o bom desenvolvimento da empresa.

Tabela 18– Reconhecimento pelo Trabalho Efetuado.

Reconhecimento	N.º de entrevistados	%
Concordo Inteiramente	36	29
Concordo em Partes	43	34
Não sei Responder	07	05
Discordo em Partes	16	13
Discordo Inteiramente	24	19
TOTAL	126	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico 18- Reconhecimento pelo Trabalho Efetuado.



Fonte: Tabela 18

Percebe-se nos resultados apresentados que 29% das pessoas concordam que são reconhecidas pelo trabalho executado na empresa e que se sentem satisfeitas com o reconhecimento, isso faz com que eles se sintam importantes diante da empresa, e se dedicam mais no seu trabalho, 34% concordam em partes

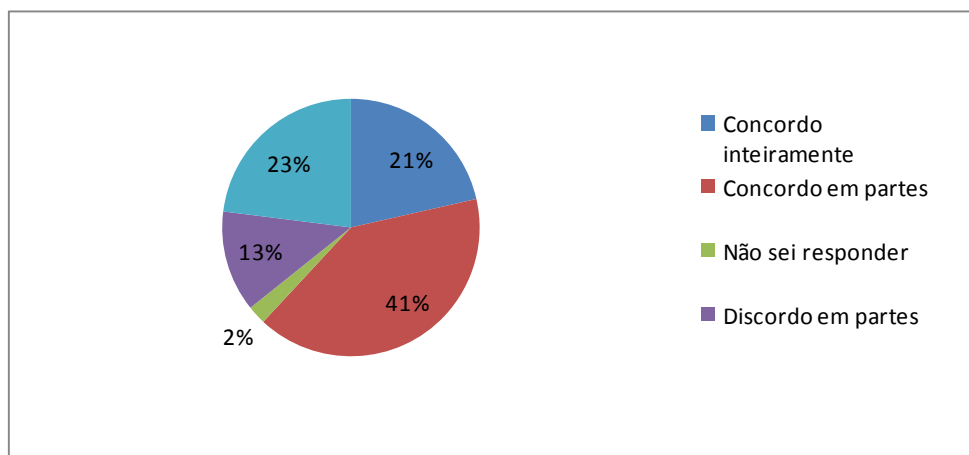
porque não são todas as pessoas que são reconhecidas pelo seu trabalho se sentem-se excluídos por isso deveria ter um reconhecimento atendido todos para que se sintam motivados, 5% não souberam responder, 13% discorda em partes e 19% discorda totalmente que não se sentem reconhecidos pelo trabalho que executam e deveriam receber reconhecimento e valorização na empresa.

Tabela 19 - Dificuldade de Relacionamento com os Supervisores.

Reconhecimento	N.º de entrevistados	%
Concordo Inteiramente	27	21
Concordo em Partes	51	41
Não sei Responder	03	02
Discordo em Partes	16	13
Discordo Inteiramente	29	23
TOTAL	126	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico 19 - Dificuldade de Relacionamento com os Supervisores.



Fonte: Tabela 19

Tendo em vista que 21% dos entrevistados têm dificuldade em se relacionar com seus superiores, pela distância que tem entre gerente e empregado. Os gerentes não se comunicam com as pessoas e assim a maioria tem certa dificuldade na comunicação com eles, ficando uma barreira que impede o relacionamento pois sentem necessidade em conversar com seus superiores, mas a distancia impede

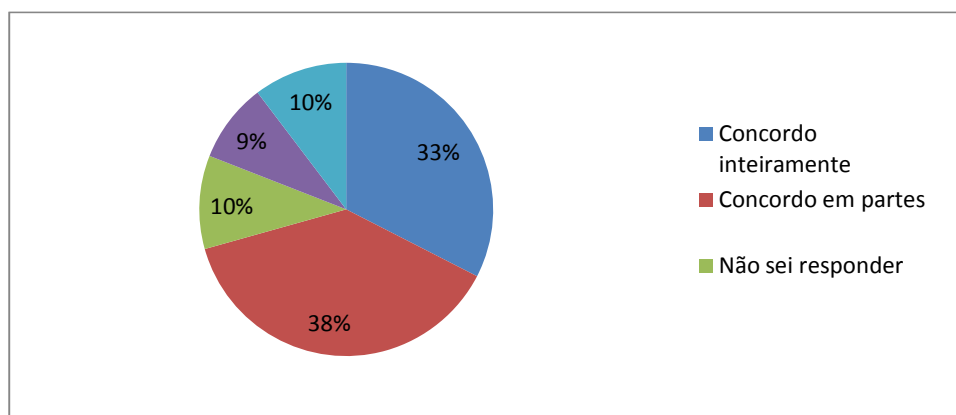
que os mesmos se comuniquem, 41% concordam em partes, e dizem que não há muita comunicação com a gerência e com isso dificulta o bom desempenho da empresa porque todos gostariam que houvesse mais comunicação , 2% das pessoas não souberam responder a pergunta ou não quiseram opinar, 13% discordam em partes e 23% discordam inteiramente, que a gerencia pouco se relaciona com os seus colaboradores e com isso a dificuldade é grande, e gostariam de ter oportunidade de expressar suas idéias e opiniões para os seus supervisores.

Tabela 20 - Satisfação com as Tendências de Mudança na Empresa.

Tendência	N.º de entrevistados	%
Concordo Inteiramente	41	33
Concordo em Partes	48	38
Não sei Responder	13	10
Discordo em Partes	11	09
Discordo Inteiramente	13	10
TOTAL	126	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo Agosto/08

Gráfico 20 - Satisfação com as Tendências de Mudança na Empresa.

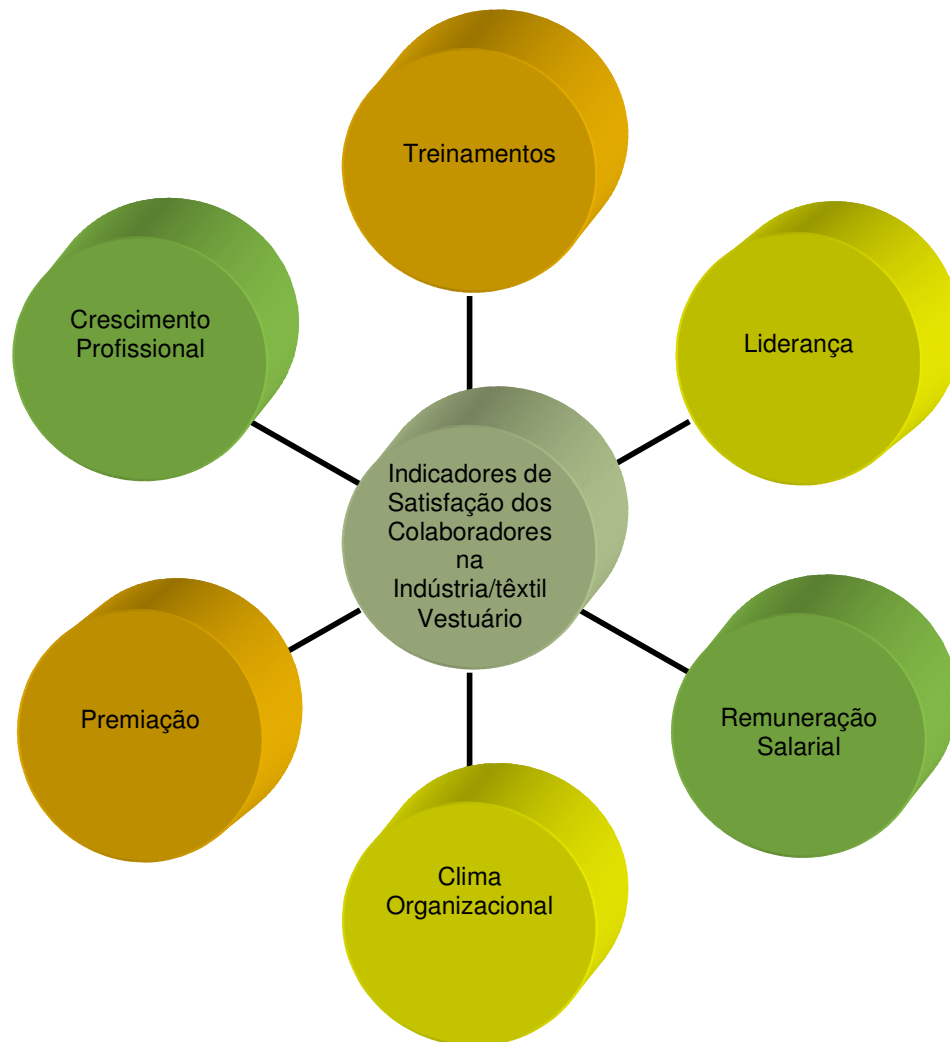


Fonte: Tabela 20

No gráfico e tabela acima apresentados verifica-se 33% dos colaboradores estão satisfeitos com as mudanças que estão acontecendo dentro da empresa, porque está melhorando o bom funcionamento da produção e com isso está conseguindo melhorar a qualidade de nossos produtos, 38% dos colaboradores

dizem que as mudanças não estão melhorando muito, e que precisam desenvolver outros métodos para melhorar o nível de satisfação dos empregados e com isso também ajudar a evoluir, e fazer com que os colaboradores cresçam e mudem junto com a empresa, temos 10% dos entrevistados que não opinaram e que não sabem dizer se estão contentes com as mudanças, 9% discordam em partes e 10% discordam inteiramente com as mudanças, pois não está suprimindo as necessidades das pessoas para o bom desempenho da produção, e que grande numero dessas mudanças ao invés de ajudar está trazendo dificuldade para o desenvolvimento empresa e dos empregados.

4.1- Painel de Indicadores na Indústria Têxtil/Vestuário.



Fonte: Autora 2008

CONCLUSÃO

Percebe-se que esta temática é um tema relevante, no qual buscar mecanismos para melhorar o ambiente de trabalho dos empregados, é muito importante para se promover um melhor desempenho, assim todos se sentem bem no desenvolvimento de suas atividades diárias.

Várias organizações percebem que até pouco tempo em relações industriais traziam uma menção burocratizada de seus sistemas, a qual priorizava o trabalho e o lucro, deixando as pessoas em segundo plano.

O que se evidencia hoje é uma quebra deste paradigma, na qual uma das tendências é verificar a administração com as pessoas, que quer dizer administrar a organização em conjunto com os empregados e parceiros internos, no qual são os que mais entendem dela e de seu futuro. As empresas estão tomando ciência da magnitude do valor que as pessoas, se bem motivadas e satisfeitas com suas atividades laborais, agregam mais valor as empresa.

Pesquisar o clima organizacional é muito importante para ter-se ciência de como as pessoas se sentem na organização. Se as pessoas se sentirem mais valorizadas e mais motivadas elas vão desenvolver com mais agilidade e mais eficiência sua função e o ambiente de trabalho vai se tornar mais amigável e melhor de se trabalhar. Muitas empresas ainda não concordam que o Clima Organizacional está relacionado com as pessoas e que se as duas coisas não tiverem um bom relacionamento à empresa tende a piorar sua qualidade de trabalho e com isso o desempenho de todos será de desmotivação. Por este motivo o clima organizacional está em um dos primeiros lugares, como ferramenta de gestão, da empresa, onde se devem conscientizar as pessoas que em uma organização o clima deve ser de harmonia e coleguismo para que a empresa consiga a crescer e se desenvolver no mercado de trabalho.

O Clima Organizacional é um fator importantíssimo para melhorar o desempenho dos colaboradores, é um processo em que leva a pessoa a mudar e melhorar seu comportamento, para alcançar os objetivos pessoais.

Para motivar as pessoas precisa obter alguns critérios importantes, devemos compreender as pessoas e ver suas habilidades e as necessidades que o trabalho

exige. Oferecer aos colaboradores oportunidades para crescerem de cargo dentro da empresa, sem deixar que fuja dos objetivos da organização.

Para a gestão da promoção do Clima Organizacional deve-se, a priori, elaborar uma Pesquisa do Clima. Geralmente estas pesquisas são feitas por meio de questionários e/ou entrevistas, tentando-se obter as opiniões dos empregados acerca de vários itens sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que sua pessoal pensa.

Ou seja, 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. E mais uma pesquisa de clima organizacional é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades.

Percebe-se que inerente ao tema há uma grande relação entre a promoção do Clima Organizacional com a liderança institucional, ou seja, as Lideranças Intervêm no Desenvolvimento do Clima Organizacional.

Cabe ao líder, por meio de suas ações junto à equipe de trabalho, gerar oportunidades para realização das pessoas, reconhecerem o trabalho bem feito e criar desafios que motivam e energizam. O clima organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação relacionada à percepção das pessoas que trabalham em uma equipe, sendo, desta forma, um indicador de eficácia da liderança.

O papel da liderança na gestão de clima organizacional requer o exercício de importantes funções como: estabelecer uma visão clara de onde se quer chegar e promover um entendimento claro da realidade presente para que as pessoas possam dar o melhor de si em prol da potencialização dos resultados. As investigações e pesquisas realizadas acerca do tema confirmam a correlação direta entre Liderança e Clima Organizacional.

Porém esta temática não se pode ser elaborado de uma maneira simples, no tocante de envolver um grande número de variáveis, e os gestores é quem devem se atentar para não negligenciarem nenhuma de suas ações variáveis envolvidas.

E mais importante ainda, percebe-se que o líder transforma um grupo desarticulado em equipe coesa. O líder mantém atado o laço emocional. É necessário nos atentarmos para o fato de que a maneira ou o diagnóstico de um melhor estilo de liderança. O estilo melhor o que proporcionará o melhor clima, mais

adequado a empresa, a seus objetivos, propósitos está principalmente à missão organizacional.

Neste trabalho, um dos objetivos principais era justamente proceder a uma verificação de informações dos colaboradores da empresa sobre como eles percebem o Clima Organizacional, na qual, foi verificado o tempo de atuação na empresa, justamente porque quem lá está há mais tempo tem uma percepção melhor do que seja o Clima Organizacional. Diante disto percebe-se pelo resultado evidenciado que 34 % das pessoas que trabalham na empresa iniciaram há pouco tempo, 19% das pessoas que estão trabalhando na empresa é de 1 á 2 anos elas permanecem, seguidos de 15% de pessoas que atuam de 2 á 4 anos, e ainda perfazendo 16% de 4 a 6 anos e 16% acima de 6 anos, ou seja a grande parte dos empregados são novos.

Percebe-se com os dados levantados que 81% dos entrevistados são do sexo feminino, com isso constatamos que o setor de vestuário é mais procurado pelas mulheres para trabalhar, e os 19% são do sexo masculino, geralmente os homens procuram outras áreas de trabalho, justamente por ser ainda uma atividade na qual há um estigma de ser provida do perfil feminino, ou seja, costurar é coisa para mulheres.

Na empresa foi detectado que 29% dos colaboradores são jovens que tem idade entre 18 e 22 anos, todos com perspectiva de vida e buscando seus objetivos, os que têm idade entre 23 e 30 anos que somam 37% dos entrevistados, permanecem na empresa por suas responsabilidade e comprometimento, com 21% são os de 31 a 40 anos e os outros 13% tem idade de 41 anos ou mais, essas pessoas acreditam no crescimento da empresa, na indústria de vestuário não há uma exigência de idade para compor o perfil idade dos colaboradores.

Em relação ao nível de escolaridade 21% dos colaboradores não concluíram o ensino fundamental, 13% concluíram o ensino fundamental, 26% estão cursando o ensino médio, 28% dos colaboradores já terminaram o ensino médio, 4% estão cursando o ensino superior, 6% já se especializaram em alguma área essas pessoas terminaram o ensino superior, 1% tem pós graduação, a empresa investe e da maior apoio para os colaboradores fazendo com que todos estudem e tenha mais conhecimento, eles incentivam para que todos voltem a estudar fazendo com que as pessoas que não tiveram a oportunidade de estudar consigam terminar e se especializar em alguma área.

Na empresa estudada 51% dos colaboradores executam as funções de operadores de máquinas, 24% trabalham de serviços gerais, 7% são os líderes de grupos, 3% trabalham no setor de PPCP, 1% executam funções no setor de corte e 1% no setor de modelagem, os outros 13% estão divididos em funções variadas na empresa, todos os setores são muito importantes para a empresa, são esses setores e os colaboradores que dão vida aos produtos e que ajudam no crescimento da empresa.

Evidenciado pela entrevista que 80% dos colaboradores que a relação entre gerentes e empregados é bom, 13% dizem que está ótimo, e que os gerentes sabem dar valor aos seus empregados e que todos se relacionam muito bem, 7% discorda com a maioria e declaram que a relação com seus superiores não é bom e que estão insatisfeitos com eles.

Os colaboradores que participaram da entrevista dizem que estão satisfeitos com a função que exercem eles somam 89% das pessoas, e 11% não gostam da função exercida e que gostariam de exercer outras funções.

Para que a empresa tenha um clima organizacional favorável a todos, precisa-se que os colaboradores se relacionem bem e que seja um ambiente amigável, com isso foi constatado que 28% das pessoas que trabalham na empresa dizem que o ambiente é amigável, 65% acreditam que o clima organizacional precisa-se melhorar muito, 1% dos colaboradores não expuseram suas opiniões, 5% e os outros 1% discordam inteiramente das outras pessoas porque o clima não é amigável por falta de confiança das pessoas.

Pelos dados levantados verificou-se que 28% dos colaboradores estão satisfeitos com a liderança do seu grupo, o líder sabe decidir na hora certa e sabe como comandar e levantar a auto-estima de seus subordinados, 54% dos colaboradores concordam em partes, 8% não souberam opinar e 10% dos colaboradores discordam inteiramente com a liderança do seu grupo, que o líder não sabe comandar o grupo, ele não tem iniciativa e precisa de mais treinamento para poder dar resultado no grupo e que as pessoas fiquem satisfeitas com seu trabalho.

Os colaboradores da empresa expuseram que 24% das pessoas se ajudam nos seus trabalhos e que trabalham como uma verdadeira equipe, já 54% diz que nem todos se ajudam que são poucas as pessoas que ajudam os outros, 3% não souberam responder, e 19% discordam inteiramente e que todas as pessoas deve se virar com suas atividades e que ninguém se ajuda dentro da empresa.

Em todas as funções executada exige certos tipo de raciocínio, na empresa 62% dos colaboradores concordam que as atividades desenvolvidas exigem muito raciocínio e também para que os produtos fiquem com qualidade, 28% dizem que nem toda a função precisa-se de raciocínio, 6% não opinaram ou não souberam responder, 2% discordam em partes e 2% discordam que sua função não necessita nenhum tipo de raciocínio.

Nas empresas a organização é fundamental, principalmente quando se trata da produtividade. Para o bom desenvolvimento da empresa é necessário que seja feito um bom planejamento da produção para que os setores não fiquem prejudicados, 29% das pessoas acham que a produtividade nunca fica prejudicada e que a empresa tem um bom planejamento, 39% dizem que o planejamento tem muito que melhorar, 5% não quisera responder, 13% e 14% discordam, a produção quase sempre fica prejudicada por falta de organização pelas pessoas responsáveis dessa área.

A organização procura sempre dar prioridade para os colaboradores em colocar eles na função que cada um mais se adapta e não em qualquer função, 19% dos colaboradores concordam inteiramente que a empresa dá prioridade das pessoas trabalharem nas funções certas, 45% dizem que a empresa dá prioridade para algumas pessoas e que nem todos têm a oportunidade de exercer a função que mais se adapta, 13% não quiseram responder, 13% e 10% discordam inteiramente e que a empresa não dá oportunidade das pessoas trabalharem nas funções certas.

A empresa procura sempre promover os bons empregados e ajudam eles a subirem na carreira trocando-os de função e valorizando as suas qualidades, 39% dos colaboradores concordam que a empresa ajuda os bons empregados a subirem de carreira, 29% responderam que às vezes a empresa ajuda alguns empregados, 8% dos colaboradores não quiseram responder, 10% e 14% discordam completamente e que a organização não promove os funcionários.

Com o resultado da pesquisa obtida 37% dos colaboradores concordam que as pessoas são premiadas por desenvolver suas tarefas com qualidade, 24% dizem que nem todas as pessoas na organização recebem premiação por ter qualidade nos seus trabalhos, 11% não souberam responder, 10% e 18% responderam que a organização não faz premiação para os funcionários que desenvolve suas funções com qualidade.

Para que uma organização tenha um bom clima organizacional é preciso que as pessoas confiem realmente uma nas outras, com o resultado da pesquisa somente 6% dos entrevistados responderam que as pessoas confiam uma nas outras, 32% dizem que a maioria das pessoas não confia nas outras e com isso pode prejudicar o clima organizacional, 16% não responderam, 13% e os outros 33% disseram que as pessoas não confiam realmente umas nas outras e com isso o clima dentro da empresa pode ficar muito tenso para se trabalhar.

A organização procura sempre dar o maior número de treinamento possível para que todos sejam bem capacitados nas suas funções, 44% dos colaboradores concordam com o número de treinamento que a empresa oferece 24% das pessoas dizem que teria que ter mais treinamento para que todos soubessem fazer todas as funções, 7% não souberam responder, 6% e 19% discordam inteiramente que a empresa não oferece muito treinamento.

De acordo com o resultado da pesquisa 29% dos entrevistados dizem que a organização reconhece os seus funcionários quando desempenham bem suas funções e eles se sentem reconhecidos com isso, 34% dos entrevistados dizem que se a empresa valorizasse mais os seus empregados eles se dedicariam ainda mais nas suas funções, 5% dos entrevistados não souberam opinar, 13% e 19% dos entrevistados discordam inteiramente, que a empresa não os reconhece pelos seus serviços oferecidos a organização e com isso as pessoas se sentem desvalorizadas.

Com o resultado da pesquisa obtida 21% das pessoas têm muita dificuldade em se relacionar com os gerentes, 41% dos entrevistados dizem que nem todo mundo consegue se relacionar com seus supervisores porque eles não conhecem nem o perfil de seus colaboradores, 2% não souberam responder, 13% e 23% dos entrevistados tem totalmente dificuldade de se relacionar com seus superiores.

Para se ter um bom Clima Organizacional é preciso que os colaboradores estejam satisfeitos com a organização e com as mudanças que ocorrem dentro da empresa, as mudanças são feitas para melhor desempenho dos colaboradores e um melhor desenvolvimento da organização, 33% das pessoas concordam com as mudanças que vem ocorrendo na empresa, 38% concordam em partes, 10% não souberam responder, 9% e 10% discordam completamente com as mudanças e não estão satisfeitos com a organização.

Diante disto evidencia-se no trabalho que o grau de satisfação dos colaboradores da empresa em relação ao Clima Organizacional está bom, porém

podendo ser melhorado, e para isto há necessidade de um engajamento preciso entre todos os agentes envolvidos no processo. O clima organizacional deve ser melhorado a cada dia, pois é ele que vai mostrar se as pessoas estão trabalhando com satisfação ou por apenas necessidade, por isso a organização deve se preocupar e investir no melhoramento do clima organizacional para que as pessoas estejam satisfeitas com a empresa em que trabalham.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araujo, Luis César G. **Gestão de Pessoas**. Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOGDAN, Robert e BIKLEN, Sari. **Investigação quantitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto : Porto Editora, 1994.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração Teoria, Processo e Prática**; 3ª Edição, São Paulo: Makro Books, 2000.

_____. **Gestão de Pessoas: 2ª Edição**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Luiz Cleverson Macedo da, **Um Estudo Sobre a Motivação e Satisfação no Trabalho em uma Empresa de Fação de Jeans**. Trabalho de Conclusão de Curso (União de Ensino do Sudoeste do Paraná - Unisep) Dois Vizinhos, PR. 2004.

CRESTANI, Maria Cristina Woll, **Gestão de Pessoas**. Material – Universidade do Vale do Itajaí, 2008.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo, Atlas, 1993. p. 102.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

GARRET, ALEXANDRE, DIAS FERNANDO LUIS, **Grandes idéias Líderes especiais Empresas vitoriosas**; São Paulo: Editora Gente, 2003.

GEHRINGER, Max. **O Clima anda pesado?** Comunidade Virtual de Profissionais de Recursos Humanos. Data da Publicação: 11 de março de 2003, disponível em

<http://www.rh.com.br>. Acessado em: 23 de agosto de 2008. Entrevista concedida a Patrícia Bispo.

<http://www.milenio.com.br/siqueira/trab.064.doc>. Acessado em: 23 de agosto de 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4^o ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____ **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias**. 3^o Ed. São Paulo, Atlas, 2000.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa qualitativa e suas Possibilidades**. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, nº 2, p. 57-63. Março/abril 1995.

GRAÇA, H. **Clima Organizacional: uma abordagem vivencial**. 2^o ed. Brasília: FUNADESP, 1999.

HUNTER, JAMES C. **Como se Tornar um Líder servidor**; Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional**. Instituto MVC, disponível em [http:// www.institutomvc.com.br/clima.htm](http://www.institutomvc.com.br/clima.htm). Acessado em: 22 de agosto de 2008.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI**. 2^a Edição, São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MELLO, Álvaro. **Como Aplicar uma Pesquisa de Clima Organizacional?** Grupo Catho, disponível em <http://www.catho.com.br/estilorh>. Acessado em: 22 de agosto de 2008.

OLIVEIRA, Marcos Antonio. **Pesquisa de Clima Interna nas Empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**: São Paulo: Nobel, 1995

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SEGUNDO, José. **Influência da Liderança no Clima Organizacional**. Disponível em [http:// www.josegundo.hpg.ig.com.br/clima.htm](http://www.josegundo.hpg.ig.com.br/clima.htm). Acessado em: 31 de março de 2003.

SKOVSMOSE, O., BORBA, M. C. **Research Methodology and Critical Mathematics education**. Centre for Research in Learning Mathematics at the Royal Danish School of Educational Studies, Pre-print Series, 18, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

WARREN BENNIS, ET.al, **Liderança e gestão de pessoas**: autores e conceitos imprescindíveis / [organização Carlos Alberto Júlio e José Salibi Neto]. São Paulo: Publifolha, 2002. – (Coletânea HSM Management)

ANEXO

QUESTIONÁRIO

- Este questionário visa Identificar o grau de satisfação dos empregados da empresa em relação ao Clima Organizacional. Para isso é muito importante que seja respondido com seriedade para a obtenção de seus objetivos. Obrigada.
- Assinale a alternativa que melhor expresse seu grau de concordância com a afirmação apresentada.

1. A quanto tempo trabalha na empresa?

- Até 1 ano De 1 á 2 ano
 De 2.1 á 4 ano De 4,1 á 6 ano
 Acima de 6 anos

2. Qual seu sexo?

- Feminino Masculino.

3. Qual sua idade?

- Entre 18 e 22 anos Entre 23 e 30 anos
 Entre 31 e 40 anos 41 anos ou mais.

4. Qual seu grau de escolaridade?

- Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo
 Pós Graduado Sem escolaridade

5. Qual sua função dentro da empresa?

- Operador de máquina Serviços gerais Líder de Produção

- Setor de PPCP Setor de Corte Setor de Modelagem
 Auxiliar Administrativo. Outras.....

6. Qual seu nível de satisfação entre a relação gerentes e empregados?

- Ótimo Bom Ruim.

7. Está satisfeito com a função que está exercendo?

- Sim Não.

8. O relacionamento no ambiente de trabalho é amigável?

- Concordo inteiramente Concordo em partes
 Não sei responder Discordo em partes
 Discordo inteiramente

9. A sua liderança sabe decidir bem?

- Concordo inteiramente Concordo em parte
 Não sei responder Discordo inteiramente

10. As pessoas de sua área de trabalho ajudam-se mutuamente?

- Concordo inteiramente Concordo em partes
 Não sei responder Discordo em partes

11. O seu trabalho exige raciocínio?

- Concordo inteiramente Concordo em partes
 Não sei responder Discordo em partes
 Discordo inteiramente

12. A produtividade quase nunca fica prejudicada por falta de organização e planejamento entre os setores de minha área?

- Concordo inteiramente Concordo em partes
 Não sei responder Discordo em partes
 Discordo inteiramente

13. Nossos gerentes dão prioridades à colocação da pessoa certa no lugar certo ao invés de concentrarem-se nas normas?

Concordo inteiramente Concordo em partes

Não sei responder Discordo em partes

Discordo inteiramente

14. Temos um sistema de promoções que ajuda o bom funcionário a subir na carreira?

Concordo inteiramente Concordo em partes

Não sei responder Discordo em partes

Discordo inteiramente

15. Em nossa organização as pessoas são premiadas na proporção da qualidade de seu trabalho?

Concordo inteiramente Concordo em partes

Não sei responder Discordo em partes

Discordo inteiramente

16. As pessoas confiam realmente umas nas outras em nossa empresa?

Concordo inteiramente Concordo em partes

Não sei responder Discordo em partes

Discordo inteiramente

17. Você está satisfeito com a quantidade de treinamentos que a empresa vem oferecendo?

Concordo inteiramente Concordo em partes

Não sei responder Discordo em partes

Discordo inteiramente

18. Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?

Concordo inteiramente Concordo em partes

Não sei responder Discordo em partes

Discordo inteiramente

19. Você tem dificuldade em se relacionar com seus superiores?

Concordo inteiramente Concordo em partes

Não sei responder Discordo em partes

Discordo inteiramente

20. Você está satisfeito com as mudanças que vem acontecendo dentro da organização?

Concordo inteiramente Concordo em partes

Não sei responder Discordo em partes

Discordo inteiramente

