

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CURSO DE MBA EM GESTAO ESTRATEGICA

YEDA CRISTINA DE ASSIS TOURINHO

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFACAO DO CLIENTE INTERNO**

CURITIBA

2012

YEDA CRISTINA DE ASSIS TOURINHO

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO**

Monografia apresentada para obtenção do título de MBA em Gestão Estratégica, ao curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

Professor Orientador: Cleverson Renan Cunha

CURITIBA

2012

## SUMÁRIO

### RESUMO

#### 1 INTRODUÇÃO

#### 2 OBJETIVOS

##### 2.1 OBJETIVO GERAL

##### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

##### 2.3 JUSTIFICATIVA

#### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

##### 3.1 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DOS SERVIÇOS

##### 3.2 COMPETITIVIDADE E QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

##### 3.3 O BOM CLIMA ORGANIZACIONAL

##### 3.3.1 Ambiente Interno e suas Transformações

##### 3.4 QUALIDADE

#### 4 HISTÓRICO DO CENTRO DE PESQUISA E PROCESSAMENTO DE ALIMENTOS

#### 5 DIAGNÓSTICO INTERNO DO CEPPA

##### 5.1 ITENS AVALIADOS

##### 5.1.1 Autonomia

##### 5.1.2 Responsabilidade

##### 5.1.3 Realização Profissional

##### 5.1.4 Comunicação com a Chefia

##### 5.1.5 Carreira

##### 5.1.6 Relacionamento com a chefia

##### 5.1.7 Valorização Profissional

##### 5.1.8 Treinamento e Desenvolvimento

##### 5.1.9 Estabilidade no emprego

##### 5.1.10 Imagem na empresa

#### 6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

##### 6.1 GRÁFICOS DE RESULTADOS OBTIDOS COM A PESQUISA

#### 7 PROPOSTA DE PROGRAMA DE PLANO DE AÇÃO

#### 8 CONCLUSÃO

#### REFERÊNCIAS

#### ANEXO 1 - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

## **RESUMO**

O presente trabalho descreve a satisfação do cliente interno por meio da pesquisa de clima organizacional do Centro de Pesquisa e Processamento de Alimentos – CEPPA. Avalia todos os itens da pesquisa, bem como, propõe a implantação de plano de ação com o objetivo de melhorias nos itens com avaliação inferior ao esperado, buscando a maior satisfação dos clientes internos.

Palavra-chave: Satisfação do Cliente Interno

## 1 INTRODUÇÃO

A área de serviços está presente de maneira cada vez mais significativa na vida econômica social e no entretenimento das pessoas. O setor de prestação de serviços desempenha o papel de líder da nova onda de expansão econômica e tornou-se peça fundamental no processo de crescimento global.

Essa atividade econômica proporciona, atualmente, ocupação para uma parcela cada vez maior da população mundial. Com isso, a estrutura industrial da sociedade vem mudando aceleradamente nas últimas décadas, um terço da população rural já está no setor de serviços. Nas áreas urbanas, esse índice ultrapassa a 50% (Antilla, 1994). Vive-se, assim, uma emergência fenomenal da economia baseada na prestação de serviços, que já representa atualmente 70% do produto nacional dos Estados Unidos e espera-se que seja responsável por 90% de todos os empregos a serem gerados nos próximos dez anos (Kotler, 1994).

As implicações da mudança da economia suportada pela produção industrial para a economia baseada na prestação de serviços são surpreendentes. Ganha destaque nesse novo cenário, a ênfase em qualidade que, embora seja importante no setor industrial, é ainda mais relevante no setor de serviços. Isso faz com que surja a necessidade das empresas desenvolverem entendimento apurado sobre qualidade na prestação de serviços, buscando alcançar a satisfação dos clientes, conscientes de que assim procedendo terão possibilidades maiores de obterem bons resultados no curto e no longo prazo.

Direcionar a empresa para a satisfação do cliente significa entender a qualidade do ponto de vista do cliente. Portanto, devem-se conhecer os valores que contam mais para ele, em relação ao produto oferecido. Os valores mais importantes para o cliente, àqueles que proporcionam maior satisfação, serão elementos orientadores da estratégia da empresa, tanto para atuar no ambiente externo, como para organizar sua estrutura interna.

Propiciar satisfação é fazer tudo certo e dentro das expectativas do indivíduo. Mas para superar suas expectativas é preciso que a organização esteja imbuída de cultura da excelência capaz não só de transformar todos os colaboradores em

profissionais de marketing, mas também de criar para a empresa uma personalidade única (uniqueness) que é o seu grande diferencial estratégico.

A aplicação do questionário se faz necessária para conhecer as pessoas que trabalham na empresa, analisar suas necessidades e insatisfações, e tornar a organização um melhor lugar para se trabalhar.

A pesquisa de clima organizacional será avaliada por meio de dois cadernos de questionário. O primeiro investigará os fatores extra-trabalho, o segundo investigará os fatores internos da empresa.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Avaliar o clima organizacional da instituição visando à satisfação do cliente interno, com propostas de plano de ação para auxiliar o Laboratório– CEPPA na manutenção do Sistema da Qualidade, conforme a norma NBR ISO / IEC 17025.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Avaliar os resultados da pesquisa de clima organizacional, para posterior monitoramento.
- ✓ Propor plano de ação para os itens da pesquisa com avaliação inferior ao esperado.
- ✓ Favorecer a compreensão e envolvimento de todos os colaboradores quanto à missão e objetivos do CEPPA, sensibilizando-os para que colaborem para a obtenção do sucesso da instituição;
- ✓ Possibilitar maior proximidade entre as áreas, viabilizando a troca de experiências e informações diversas;
- ✓ Estabelecer sistema de comunicação capaz de contribuir com o cumprimento eficiente das atividades executadas, objetivando alcançar a qualidade nos serviços prestados;

- ✓ Orientar e motivar os colaboradores para que se conscientizem da importância do trabalho em equipe.

### 2.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de avaliar a satisfação do cliente interno, propondo ações de melhoria, quando necessário, visando o bem estar e a qualidade de vida de todos os colaboradores da instituição.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

São apresentados os principais conceitos a respeito das características básicas de serviço com foco na satisfação do cliente interno, assim como teorias relacionadas ao diagnóstico interno e avaliação de pesquisa de clima organizacional.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DOS SERVIÇOS

A palavra “serviço” tem significados diversos. Os dicionários Aulete (1964) e Holanda (1995) registram variadas acepções desse substantivo masculino que merecem ser transcritas.

Segundo eles, um serviço pode ser: ato ou efeito de servir; exercício de cargos ou funções obrigatórias; duração desse exercício; desempenho de qualquer trabalho, emprego ou comissão; duração desse desempenho; entre outras.

Na realidade, tudo é serviço. Tanto quanto bens ou mercadorias, os serviços são produtos ofertados para satisfazer às necessidades do mercado. Mesmo a empresa, seja ela de que tipo for, é um serviço criado especificamente para satisfazer a uma determinada necessidade do cliente.

Para Kotler (1994), serviço é "qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada.

Os serviços possuem algumas características básicas - intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade - que permitem melhor compreendê-los e que devem ser levados em consideração pelas empresas, ao elaborarem suas estratégias de atuação no mercado (Kotler, 1994).



### 3.2 COMPETITIVIDADE E QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Muitas empresas de prestação de serviços estão sob a forte pressão da concorrência e precisam elevar o grau de produtividade para garantirem a sua participação no mercado e expandir suas ações. Muitas delas têm buscado o aumento da sua produtividade por meio da industrialização do serviço, acrescentando equipamentos e padronizando a produção (Levitt 1981). O autor recomenda que essas empresas adotem uma atividade de manufatura para produzir serviços com alta produtividade.

Dentro desse princípio, podem-se relacionar os elementos básicos da competitividade (Slack, 1993), no que se refere a uma linha de manufatura: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Assim, pode-se afirmar que, na prestação de serviços, é possível distinguir entre aspectos internos e externos de cada elemento básico da competitividade, e que o desempenho de cada um deles contribui para o desempenho externo da operação inteira - o desempenho que o consumidor vê.

Os aspectos externos do desempenho podem ser focados separadamente, porém, os aspectos internos do desempenho são relacionados de forma mais íntima e complexa. A implicação disso é que não se trata de saber quais os objetivos internos de desempenho são mais importantes, mas de que maneira eles contribuem para o desempenho como um todo e, principalmente, como cada um deles pode ser aperfeiçoado para elevar a competitividade.

No que concerne aos serviços, o conceito de qualidade se torna ainda mais complexo, pois não pode ser medido por aspectos objetivos, como acontece nos casos dos bens físicos. Isso porque, conforme assinalaram Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a qualidade de serviço tem natureza mais aberta e fugidia, dada às características de intangibilidade e demais características que compõem a singularidade dos serviços. Nesse caso, a medida mais adequada é a percepção da qualidade por parte do cliente, com o que concorda, dentre outros, Carman (1990).

A qualidade percebida pelo consumidor é o julgamento a respeito da excelência geral ou superioridade do fornecedor. É uma forma de atitude relacionada, mas não equivalente à satisfação e que resulta da comparação das expectativas com as

percepções de desempenho efetivo, como ressaltam Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Assim, o que os clientes fazem é, em resumo, comparar o serviço que recebem com o serviço que, segundo suas expectativas, deveriam receber. O julgamento da qualidade resultará do grau e da direção do afastamento (ou discrepância) entre as expectativas e o efetivamente recebido do fornecedor.

Assim, se um cliente julga ter recebido um serviço cuja qualidade supera suas expectativas, ele considera ter recebido uma prestação de qualidade superior e se sente inclinado a utilizá-lo novamente, ou recorrer à empresa que o prestou (Kotler e Armstrong, 1993). Desse modo, é importante que a empresa se preocupe, constantemente, com a qualidade do serviço que presta, medindo-o por meio da percepção dos clientes.

Um dos aspectos mais importantes apontados no estudo de Parasuraman Zeithaml e Berry (1985) foi à descoberta de que, independentemente do ramo de negócio da empresa prestadora de serviços, há traços comuns nos critérios de julgamento da qualidade por parte dos consumidores. Esses traços foram agrupados em categorias, denominadas pelos autores de “Dimensões da Qualidade de Serviço”. Dez dimensões foram identificadas inicialmente, e receberam os nomes de tangíveis, confiabilidade, responsabilidade (presteza), competência, cortesia, credibilidade, segurança (garantia), acessibilidade, comunicação e conhecimento (compreensão das necessidades do cliente).

Considerando as diversas abordagens que se pode fazer do processo de qualidade, e segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), a visão dos gerentes quanto à qualidade de um produto ou serviço pode apresentar significativa discrepância da visão dos consumidores, tornado-se relevante dispor de instrumentos que quantifiquem e analisem a qualidade real e a qualidade percebida.

### 3.3 O BOM CLIMA ORGANIZACIONAL

#### **3.3.1 Ambiente Interno e suas Transformações**

As organizações atuais enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico de complexas mudanças, exigindo delas que se adaptem às novas realidades

mercadológicas que o mundo globalizado exige. Diante das expectativas desse mundo, nasce uma vertente empresarial em busca de novas estratégias mercadológicas, empresariais e organizacionais que afetam não só os processos de produção como também a gestão de pessoas.

A oscilação da economia bem como a velocidade das revoluções culturais e tecnológicas vem acarretando significativas mudanças no ambiente interno das empresas.

Soma-se a isso a globalização que expõe ainda mais as empresas a um processo acirrado de competitividade e, em relação às empresas brasileiras, muitas vezes em desigualdade de condições.

Sob a ótica dos colaboradores, o que se percebe é a insegurança gerada pela enorme pressão depositada em seus ombros: manter a produtividade com menos recursos humanos, gestões baseadas em ameaças, medo e assédios morais, redução do tempo dedicado aos aspectos pessoais como lazer, família, eventos sociais, etc., que muitas vezes os fazem se sentir como máquinas, autômatos, o que acaba por desencadear uma grande insatisfação em relação às empresas a que estão ligados e, fatos que não eram observados no passado de forma tão intensa, agora se tornaram corriqueiros como, por exemplo, encontrar colaboradores reclamando das empresas em que trabalham; Luz, (2003) descreve sobre queixas contra a remuneração, tipo de trabalho executado, estilo das lideranças, condições de trabalho inadequadas, falta de perspectivas de carreira, ausência de reconhecimento, e um sem fim de motivos. Esse estado de ânimo tem relação direta com um clima organizacional doentio.

Dentro desse contexto, cumpre-nos rever os aspectos básicos focalizados neste projeto.

### 3.4 QUALIDADE

Araujo (2001) considera a qualidade como um aspecto primordial de satisfação e encantamento dos clientes. Considera que os empresários podem não pensar desta maneira, mas este é o pensamento de grande parte dos estudiosos da tecnologia. Compartilhando sua ideia a respeito de qualidade cita Campos (1990), Paladini

(1990) e Carlzon (1994), considerando este último exagerado ao citar sua afirmação de que “uma empresa deve ser dirigida pelo cliente”. Barros (1996) citado por Araujo (2001, p. 113) evidencia dois tipos de qualidade: a objetiva – que corresponde “ao cumprimento de normas e procedimentos de fabricação preestabelecidos e a subjetiva”, que “equivaleria ao atendimento de necessidades e expectativas do cliente em relação ao produto ou serviço que adquire”. É a subjetiva, no entanto, a mais importante já que para o cliente nem sempre o que foi estipulado pelos padrões técnicos será do agrado do consumidor, ainda que seja excelente. Outro dado é que nem todo cliente é conhecedor da qualidade objetiva, mas é guiado por suas sensações e percepções do produto.

O autor citado faz referência a uma diferenciação na clientela: afirma Araujo (2001, p.113) que quando se fala em qualidade “é vital lembrarmos que a estratégia deve-se orientar por clientes externos e internos à organização” e continua:

Se os clientes externos – consumidores finais propriamente ditos – determinam a sobrevivência da empresa, os clientes internos – pessoas que trabalham nas mais diversas unidades e vivem relações de interdependência – dão o ritmo no qual se desenvolverá a estratégia, ou seja, da interação otimizada entre suas atividades e funções nascerá a excelência que se deseja oferecer ao mercado.

Daí a conclusão de que a empresa deve dar atenção especial ao seu grupo de clientes internos se quiser ter uma produção final satisfatória, alertando aos gestores e consultores que a influência do potencial humano tende ao crescimento conforme surge a necessidade de melhor capacitar e, em especial, de reter indivíduos com melhor qualificação.

Tanto no Brasil quanto no mundo, durante muito tempo acreditou-se que uma empresa podia ter uma porcentagem de erro, dada a condição humana sujeita a falhas e o trabalho não ficava de fora da tolerância às imperfeições. Nada mais inocente, como qualifica Araujo (2001).

## **4 HISTÓRICO DO CENTRO DE PESQUISA E PROCESSAMENTO DE ALIMENTOS**

Criado em 1982 como órgão auxiliar do Setor de Tecnologia da Universidade Federal do Paraná - UFPR, o Centro de Pesquisa e Processamento de Alimentos - CEPPA tem como objetivo apoiar o desenvolvimento da pesquisa científica e aplicada no campo da tecnologia alimentar.

Atualmente o CEPPA realiza ensaios microbiológicos, microscópicos, físico-químicos e instrumentais em alimentos, água e efluentes, lodos, saneantes e domissanitários, resíduos de agrotóxicos e teor de agrotóxicos.

A política do CEPPA visa à satisfação de seus clientes, mediante a prestação de serviços com qualidade e excelência, atendendo a NBR ISO/IEC 17025 e demais normas adotadas pelos órgãos acreditadores e habilitadores, buscando incorporar o avanço científico e tecnológico e o aprimoramento dos recursos humanos em suas atividades, com o comprometimento de todos os colaboradores.

O CEPPA contribuiu para com a UFPR em Programa de Pós Graduação em, Engenharia de Alimentos, Engenharia Química, Química, entre outros, onde desenvolve atividades analíticas para alunos de pós-graduação.

O laboratório está situado no Centro Politécnico, nas Usinas Piloto, bloco B.

Em 2010 obteve a Licença de Operação, autorizando a realização das atividades com base na legislação ambiental e demais normas pertinentes.

O CEPPA conta com estação de Tratamento de Efluentes Líquidos, construída em parceria com as usinas piloto A, com a finalidade de tratar não só os seus efluentes de laboratório como também os efluentes de outras áreas das usinas.

Alem dos serviços analíticos o CEPPA também realiza coleta de amostras de águas, efluentes, chorume, alimentos, entre outros. O CEPPA conta com veículo próprio, profissionais treinados e qualificados para realização de inspeção, amostragem e coleta de amostras.

Atualmente o CEPPA conta com 38 colaboradores, formado em biologia, farmácia, química, engenharia química, administração e contabilidade, e 3 estagiários (outubro 2011).

O CEPPA é composto por 5 áreas administrativas e 9 áreas laboratoriais, sendo que ocupam uma área de 1300 m<sup>2</sup>.

Para garantir a segurança no ambiente de trabalho, os laboratórios também estão equipados com sistemas de ar condicionado e exaustão, capelas, coifas, extintores, casa dos gases, os colaboradores realizaram treinamentos de combate a incêndio e primeiros socorros junto ao Corpo de Bombeiros de Curitiba, e recebem treinamento contínuo com os funcionários do SESMIT / FUNPAR. Os resíduos provenientes da operação do laboratório são adequadamente processados para não gerar impacto ambiental.

O CEPPA acreditou ensaios nas áreas de alimentos, águas e efluentes, junto ao INMETRO, conforme CRL 0459, tendo seu certificado de acreditação aprovado em janeiro de 2011. Em dezembro de 2011 passou por uma nova reavaliação e extensão de escopo, onde recebeu a indicação de acreditação para a área de metais em água e microscopia, tornando-se o maior escopo acreditado no estado do Paraná, sendo o segundo laboratório da Universidade Federal do Paraná a receber este reconhecimento.

O Centro também conta com atividades editoriais que têm por finalidade estimular, promover e divulgar com base em critérios da qualidade, a produção técnico-científica em suas áreas de atuação. Este Centro coloca à disposição dos pesquisadores dois títulos de periódicos. O primeiro é o **Boletim do CEPPA**, que recebe artigos técnico-científicos originais resultantes de pesquisas e revisões na área da tecnologia alimentar. O segundo, chamado de **Pesticidas**: revista de ecotoxicologia e meio ambiente visa à divulgação da produção científica na área de agrotóxicos e seus resíduos. Ambos estão indexados em bases de dados internacionais como FSTA, CHEMICAL ABSTRACT, CAB E LILACS.

Versões on-line de todos os fascículos do Boletim do CEPPA publicados e desde 2000 da Pesticidas: revista de ecotoxicologia e meio ambiente podem ser consultados no endereço: <http://ser.ufpr.br>

## 5 DIAGNÓSTICO INTERNO DO CEPPA

A avaliação do potencial e limitações dos colaboradores foi realizada por meio de Pesquisa de Clima Organizacional, que tem como objetivo mensurar o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional e a maneira como as pessoas interagem uma com as outras. No resultado final da Pesquisa de Clima Organizacional são apresentadas as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de plano de ação.

A pesquisa de Clima Organizacional utilizada no presente trabalho esta apresentada no anexo 1, sendo a primeira parte - fatores extra-trabalho e a segunda parte internos.

### 5.1 ITENS AVALIADOS

#### 5.1.1 Autonomia

O líder deve ser capaz de criar o sentido e a razão da existência da equipe. É de fundamental importância criar desafios e dar autonomia para que em conjunto as decisões sejam implementadas. As organizações tendem a buscar o *empowerment*, ou seja, dar autonomia as pessoas para que efetivem as mudanças necessárias ao ambiente de trabalho e a tomada de decisões pertinentes ao seu nível hierárquico.

Para entender melhor, *empowerment* é o termo usado para designar o processo de delegação e atribuição de tarefas, acrescido do poder para decidir sobre elas; traz em si as mesmas características, exigências e dificuldades inerentes ao antigo e conhecido processo de delegação, com a diferença que enfatiza a tomada de decisão do indivíduo sobre as coisas que interferem diretamente sobre o seu desempenho; enfatiza a autogestão (REIS *et al.*, 2005:87).

Conforme Levek & Malschitzky (2002:41), podemos observar alguns princípios que são necessários para proporcionar *empowerment*:

- deixar claro às pessoas quais são suas responsabilidades;

- dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades;
- estabelecer padrões de excelência no resultado do trabalho;
- identificar e oferecer treinamento e desenvolvimento necessários para a satisfação dos padrões estabelecidos;
- fornecer informações e conhecimentos;
- oferecer feedback sobre o desempenho de cada pessoa;
- reconhecer as pessoas por suas realizações;
- confiar na equipe de trabalho;
- dar permissão para errar, analisando os erros como referência para os futuros acertos;
- tratar as pessoas com dignidade e respeito.

Para ser bem sucedido como líder o “chefe” deve saber lidar com aspectos relativos à comunicação, motivação, as relações interpessoais, a dinâmica de grupo e ao trabalho em equipe.

Para isso o líder precisa estar atento para criar um ambiente propício à integração e ao trabalho coletivo, fazendo com que o grupo sinta-se disposto e motivado em busca do objetivo e as metas a serem alcançados. A responsabilidade do líder é gerar meios para que a equipe trabalhe em prol do objetivo comum.

Para Bernardinho (2006), ser líder é dar exemplo para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo comum.



### **5.1.2 Responsabilidade**

Muito mais do que currículos que comprovem a larga experiência profissional, as empresas têm buscado a contratação de pessoas comprometidas com seu trabalho e com suas responsabilidades.

Independente do porte da corporação, a expectativa é formar uma equipe eficiente que esteja realmente envolvida com a política da empresa, suas metas e resultados. Desta forma, a visão do funcionário que simplesmente "cumpre" com suas obrigações está fora de propósito. Hoje a busca é por profissionais que provem mesmo a que vieram e vejam nos desafios novas oportunidades de crescimento

### **5.1.3 Realização Profissional**

A Realização Profissional é um tema que está ligado à relação com a empresa que a pessoa escolhe e é escolhido para trabalhar. Seus fundamentos estão relacionados à maneira de pensar e agir das pessoas para conseguirem atingir a realização em suas carreiras. A palavra chave relacionada a ela é a auto – estima e o autoconhecimento. O ser humano deve olhar para dentro de si mesmo de forma a enxergar e lapidar aquilo que ele tem como conceito de sucesso.

Isto significa que, ao entrar em uma empresa, a pessoa deve conhecer seus valores e crenças, de forma a conjugá-los com a da empresa caso seja bom para seu crescimento como ser humano. Se houver identificação com os da empresa deve incorporá-los formando assim uma consciência coletiva com os demais integrantes da equipe de pessoas conquistando também os objetivos empresariais.

A forma como as pessoas enxergam o trabalho na atualidade é bem diferente da forma de antigamente. Hoje ele não é mais visto como uma tarefa árdua e sem propósitos, mas sim como uma forma de proporcionar ao homem crescimento pessoal e humanização, pois é através dele que o profissional irá desenvolver seu potencial e experimentar emoções positivas e negativas (como raiva, ciúme, alegria, espírito de cooperação, etc.) até saber lidar com elas.

A auto – estima, o autoconhecimento e a determinação são as bases para uma pessoa alcançar a realização, pois é através deles que o mesmo irá saber o

que é bom para si e quais os pontos que deve melhorar para alcançar seus objetivos sem nunca desistir de caminhar em direção ao seu crescimento e crescimento da humanidade.

#### **5.1.4 Comunicação com a Chefia**

Toda empresa tem a função de contribuir, de forma lucrativa, para o desenvolvimento da sociedade. Para que isto aconteça, as empresas elaboram metas, objetivos e estratégias relacionadas ao seu crescimento tanto no presente como no futuro. Tais planos podem ser realizados de maneira formal, com assembleias e utilizando especialistas no assunto, ou então de maneira informal, estando tudo estruturado na mente do empresário. Independente da maneira como os planos são elaborados, um fator determinante do sucesso na implementação de novos projetos é a comunicação. Um bom sistema de comunicação é o que fará com que todos dentro da empresa trabalhem na mesma direção, focalizando os esforços para alcançar os mesmos objetivos. E é este sistema que fará com que clientes, fornecedores e outras pessoas externas à organização entendam qual é a função da empresa na sociedade. Não adianta empenhar tempo e dinheiro na elaboração de projetos se a empresa não é capaz de transmitir suas ideias de maneira clara e precisa a seus colaboradores, parceiros e clientes. Sistemas de comunicação falhos são como aquela brincadeira do telefone sem fio: você fala uma coisa para uma pessoa que diz à outra e assim vai até que o último da fila recebe uma mensagem tão distorcida e tão diferente da original que chega ser engraçado e divertido quando isso é apenas uma brincadeira. Mas quando isso é a realidade de muitas organizações, chega a ser trágico, pois, na melhor das hipóteses, envolve apenas perda de tempo e de dinheiro. Na pior delas, pode até levar uma empresa à falência por meio de boatos que complicam a situação dela no mercado. A comunicação é importante em qualquer coisa que envolve mais de uma pessoa. É por meio dela que empresa, sociedade, família e todos os outros grupos se entendem, se relacionam e se desenvolvem. A boa comunicação faz a união e a união faz força. E é assim que se alcança o sucesso.

### **5.1.5 Carreira**

O mundo vem sofrendo várias transformações no desenvolvimento do trabalho em todas as áreas de atuação. Atualmente não basta somente o conhecimento adquirido no curso de formação técnica ou universitária para garantir a colocação de um profissional em determinada empresa e muito menos, sua permanência durante alguns anos. A atualização do conhecimento vem sendo praticada sistematicamente, uma vez que a evolução da tecnologia se deu de maneira muito rápida e, em consequência disso, os processos produtivos tiveram que se adaptarem as mudanças.

Greenhaus (1999) define a gestão de carreira como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Pressupõe que a otimização desses processos, através de uma gestão estruturada de carreira, resulta em indivíduos mais produtivos e auto-realizados.

Martins (2001) complementa essa definição, demonstrando a importância da continuidade desse processo ao longo do tempo. Para isso seria necessário o indivíduo seguir algumas premissas básicas como – coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho; traçar um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas; estabelecer metas realistas, baseadas nessas informações; e implementar uma estratégia para o alcance das metas.

### **5.1.6 Relacionamento com a chefia**

Ter um bom relacionamento com o chefe é uma questão que não envolve apenas fazer bem as tarefas do trabalho. Um profissional pode ser ótimo no que faz e, por não saber lidar com o superior, perde oportunidades de apresentar ideias, resolver problemas e até mesmo ser promovido. Em casos extremos, um desentendimento no trabalho pode até levar a uma demissão desnecessária que poderia ser evitada com um simples jogo de cintura, segundo especialistas.

### 5.1.7 Valorização Profissional

A Valorização Profissional é a motivação da empresa para o profissional.

Felicidade e satisfação são elementos imprescindíveis na Valorização Profissional. Tal valorização começa no cuidado da definição do cargo, e é claro que existir a definição do cargo é fator motivante.

Segue-se, naturalmente, o tão falado Plano de Carreira. Mais do que um plano para o próprio profissional, é um plano para a empresa, pois o crescimento, a evolução do profissional se refletirá no crescimento e na evolução da empresa. Mais do que refletir, porém, deve ser o alicerce e o condutor para esse crescimento.

Empresas que se enchem de pessoas que não crescem ou que não estão interessadas em melhorar, são péssimos exemplos de empreendimento. Ao contrário, empresas que sabem onde e como um funcionário entra, onde ele está a cada momento e onde deve chegar ao futuro para que os objetivos da empresa sejam atingidos, são empreendedoras.

Se a empresa não define para onde devem crescer, os profissionais que nela atuam crescem na orientação que mais lhes aprouver. Vemos exemplos aos montes de vendedores cursando faculdade de arquitetura, de analistas de sistemas formando-se advogados, de profissionais da área financeira fazendo cursos de web designer. Sim, são livres, mas viram eles alguma oportunidade na carreira que estão trilhando? A empresa lhes orientou, lhes sugeriu um caminho?

Longe de passar a responsabilidade total para a empresa quanto ao caminho que a pessoa física deve seguir, é responsabilidade da empresa para com ela mesma demonstrar de forma clara e objetiva o caminho que deseja que seu funcionário siga. Novamente, isso deve ser feito do ponto de vista da empresa, demonstrando ao funcionário quais serão as responsabilidades e os benefícios de seu crescimento na linha sugerida, e mais, deixando claro quais são os pontos que o farão crescer na organização.

Da mesma forma que disse anteriormente que para se auto motivar o profissional precisa de metas e objetivos, digo que a empresa precisa demonstrar quais as metas e objetivos dela, quais as necessidades dela, e adequar os

benefícios do atingimento dessas metas e objetivos de forma a revertê-los também aos funcionários que a auxiliam a atingi-los.

E com isso abrimos outro ponto, pois os funcionários também desejam fazer parte desse crescimento, também querem os louros pela colaboração e atingimento das metas. Temos então que a divisão de lucros, as premiações e, principalmente, a remuneração variável por atingimento de metas é algo que não deve mais ser ignorado por qualquer empresa.

Ao empresário, entender que a participação nos lucros não é perda, mas sim investimento, remunerando o esforço extra de quem impeliu seu negócio para cima, é muito importante. Não deve haver sensação de perda, mas sim de investimento, pois, quem recebe hoje vai querer receber mais amanhã, e para isso terá que se esforçar e trabalhar ainda mais.

O investimento no ser humano possui retorno garantido, desde que a regra seja clara e amplamente divulgada, e que você saiba exatamente onde investir. Diferente, porém, de outros investimentos, o ser humano sente e reage com emoção as ações tomadas e, dessa forma, deve ser levado em conta o mesmo como um todo, e não somente aspectos particulares ou minúcias.

Poderia talvez continuar falando do assunto indefinidamente, sem, porém chegar a um fim. Entendo que os pontos colocados são suficientes para um primeiro balizamento e que qualquer empresa que partir com o devido interesse no caminho da Valorização Profissional irá, certamente, encontrar junto aos profissionais de Recursos Humanos o caminho mais adequado a cada caso.

Há, porém um ponto restante, o qual eu preciso tocar antes de encerrar este assunto: o respeito.

Não há política de Recursos Humanos, não há Plano de Cargos e Salários ou Carreira, não há Premiação, não há Remuneração, não há nada que substitua o respeito.

Respeito da empresa por si própria, que resultará em respeito aos seus compromissos para com seus funcionários.

O tratamento adequado, respeitoso, gera um clima agradável e automaticamente motivante que trará tanto ou mais benefícios que tudo que já expus.

O respeito à palavra dada, as políticas adotadas, as regras estabelecidas trará a certeza sob os pés dos funcionários, e lhes permitirá pisar mais firme no caminho estabelecido pela empresa.

Se não o convencer pela afirmação, neguemos então.

O que sente alguém que faz parte de um grupo que o desrespeita, onde o clima é desagradável, onde as políticas são alteradas a todo o momento, onde as regras são mudadas no meio do caminho? A insegurança levará o profissional diretamente para a desmotivação e, se for realmente um bom profissional, a dizer adeus à empresa assim que for possível. E sempre é, pode ter certeza.

Para a Valorização Profissional basta que a empresa perceba que atrás de seus produtos, atrás de seus serviços, atrás de seu trabalho bem feito há um ser humano que precisa sim do reconhecimento, da certeza do caminho que segue para poder confiar e responder de acordo com o desejado.

### **5.1.8 Treinamento e Desenvolvimento**

Rápidas e intensas mudanças ocorrem nas organizações atuais e para se manter um alto padrão de qualidade em seus serviços, as empresas têm buscado um maior desenvolvimento do seu profissional, visando uma maior competitividade de mercado. Vergara (2000, p. 43) comenta que, “[...] as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça”.

Nota-se que não adianta apenas motivar o empregado deve-se também qualificá-lo para o seu melhor desenvolvimento dentro da organização. Formam-se assim duas ferramentas para o seu crescimento: a motivação e a qualificação. É de suma importância realizar uma análise da influência do treinamento no comportamento do indivíduo para a realização do seu trabalho. Nesse sentido, busca-se identificar as causas desses fatores, para que a organização possa alcançar resultados positivos na prestação do serviço.

Entende-se que a produtividade e o bom desempenho estão diretamente relacionados à satisfação do profissional. Buscam-se dentro dos processos administrativos das empresas, ferramentas para estas conquistas.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 294) “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”. É importante lembrar que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento das pessoas. Entende-se que o treinamento: tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de suas funções. Já o desenvolvimento de pessoas: tem o foco voltado a novos cargos a serem abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo empregado. Segundo Chiavenato (1999, p. 295) “O treinamento é orientado para o presente [...] e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente [...]”. Sabe-se que a principal estratégia para a realização do treinamento é a estrutura preparada e desenvolvida pela organização. Pois este processo deve estar equilibrado em uma linha de realizações. De acordo com Chiavenato (1999, p. 297) “O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”. O importante é lembrar que o treinamento tem a responsabilidade de atingir níveis de desempenho estabelecidos pelas organizações, através da continuidade do seu desenvolvimento.

#### **5.1.9 Estabilidade no emprego**

Descobrir se seus funcionários estão satisfeitos e empenhados em trabalhar para a sua empresa é um requisito fundamental para melhorar a produtividade e reduzir a rotatividade de mão-de-obra.

A fidelidade dos clientes é altamente dependente da fidelidade dos funcionários, pois as pessoas gostam de lidar com empresas que são estáveis e de fácil interação, particularmente nas transações entre empresas (B2B). Portanto, avaliar e aumentar os níveis de satisfação dos funcionários sempre deve ser uma prioridade da sua empresa. Funcionários satisfeitos também estão menos tentados a buscar ofertas de trabalho alternativas e, de fato, podem atrair novos funcionários em potencial quando contam à família e aos amigos como é bom trabalhar na sua empresa.

### **5.1.10 Imagem na empresa**

Toda organização moderna e competitiva sabe que o cuidado com sua imagem institucional é algo que vai muito além da simples vaidade. Na verdade é uma questão de sobrevivência mercadológica, como afirma o especialista em consultoria de imagem, Mário Rosa. A boa imagem institucional, sublinha, é uma vantagem competitiva concreta. “Sobretudo nos dias de hoje quando estamos muito mais expostos”, diz. Ele alerta que a falta de um bom conceito é sinônimo de descarte, tendo em vista que as pessoas não consomem produtos que têm má reputação, ou uma imagem ruim no mercado. “Hoje a alma do negócio não é mais a propaganda, é a reputação. Para ser competitivo é necessário ser admirado, ser reconhecido”, argumenta.

Rosa, profissional que figura entre os maiores especialistas em imagem do país, explica que uma boa reputação pode gerar vantagens práticas, conhecidas como os “5 C’s da boa reputação”. De acordo com ele, uma empresa de boa imagem pode comprar melhor - mais barato que a concorrente devido os pagamentos feitos em dia; pode cobrar mais – cobra mais caro pelos serviços, já que esses são de confiança e apresentam alta qualidade; a organização contrata melhor - a empresa de renome atrai os melhores profissionais; têm custos facilitados – conseguem empréstimos com mais facilidades, pois são confiáveis; e por fim tornam-se mais competitivas – a boa imagem afasta os concorrentes.



## 6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### Resultado da pesquisa

No período da realização das pesquisas o CEPPA contava com 38 colaboradores, foram entregues 35 questionários, devido a férias ou afastamento, deste total 23 retornaram dentro do prazo pré estabelecido, os quais foram analisados.

### Fatores externos a empresa

Na primeira parte da pesquisa de clima organizacional que mediu as **necessidades básicas** a maior preocupação dos colaboradores esta na saúde, sendo que no item condições de saúde foi observado que 68 % dos colaboradores se consideram em bom estado de saúde, 31% no ótimo e apenas 1% razoável.

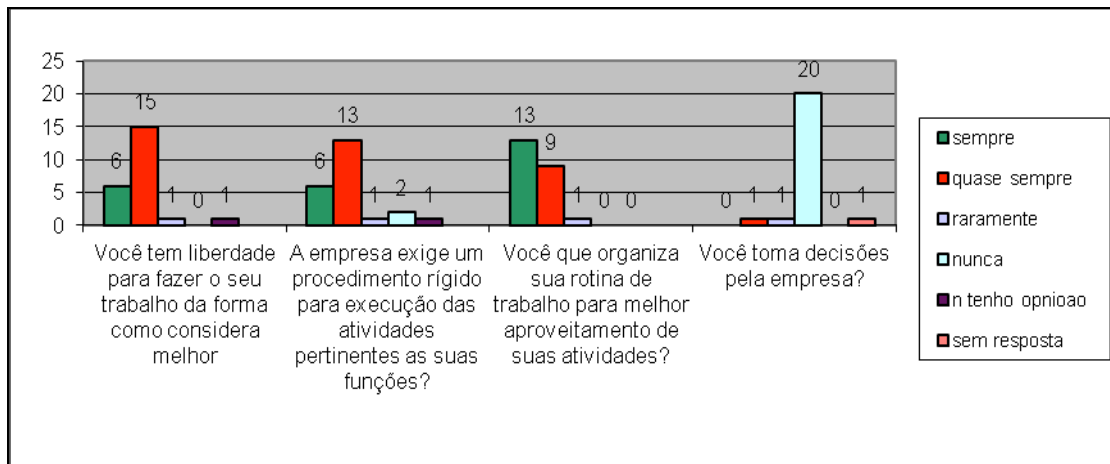
No item situação financeira que avaliou moradia, padrão de vida, situação financeira, patrimônio, educação, a avaliação (nota de 1 a 10) o maior percentual nas respostas ficaram entre os números 8, 9 e 10 totalizando 70% das respostas.

No item convívio familiar a avaliação também foi positiva, mesmo com grande número de colaboradores que não responderam a pergunta convívio com os filhos. O baixo índice de resposta a essa questão pode ser justificada pelo fato de 40% dos colaboradores não terem filhos.

Na segunda parte da pesquisa de clima organizacional foram avaliados os fatores internos. Sendo que os itens: Realização Profissional, Comunicação, Relacionamento com a Chefia, valorização Profissional, Treinamento e estabilidade no emprego tiveram baixa avaliação, indicando necessidade de melhoria e serão incluídos no plano de ação.

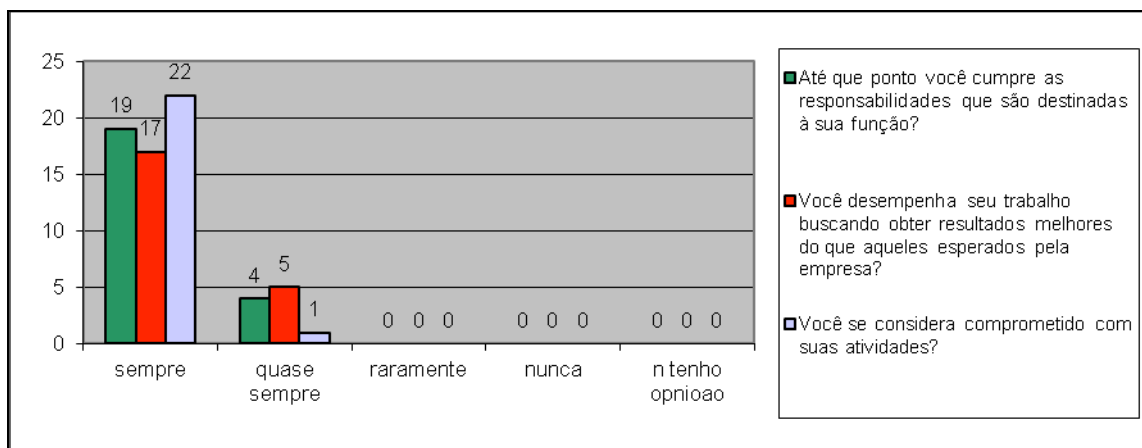
## 6.1 GRAFICOS DE RESULTADOS OBTIDOS COM A PESQUISA

### AUTONOMIA



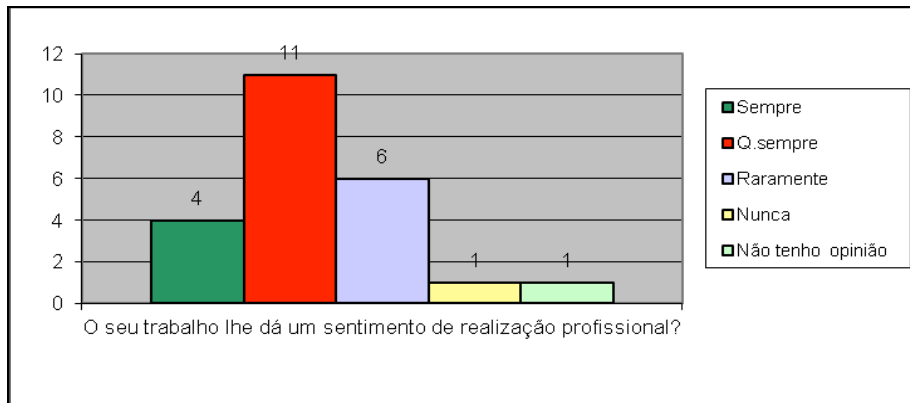
No requisito autonomia foi possível observar que o colaborador não trabalha sob e sente-se seguro para realizar suas atividades dentro da organização.

### RESPONSABILIDADE



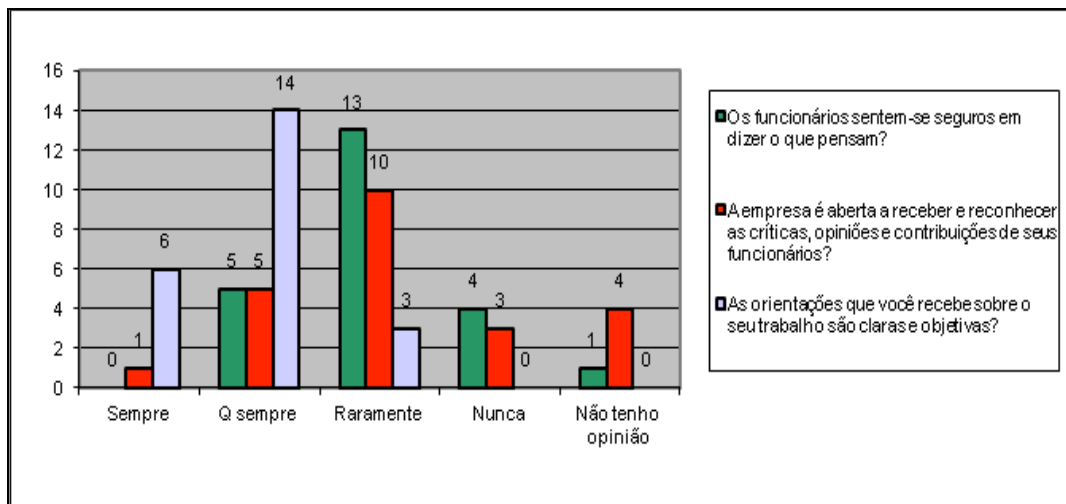
No requisito responsabilidade foi possível observar que os colaboradores comprometidos com o seu trabalho e assumem a responsabilidade pela realização das suas tarefas.

## REALIZAÇÃO PROFISSIONAL



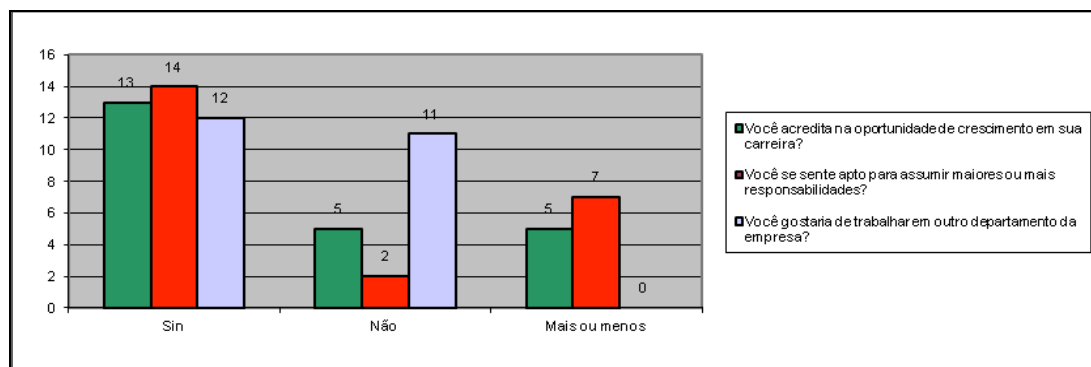
No item realização profissional foi possível observar que os colaboradores estão realizados, porém, grande parte dos pesquisados, registraram suas respostas como quase sempre, criando uma preocupação da empresa em relação a realização e satisfação dos seus colaboradores em relação ao trabalho realizado.

## COMUNICACAO



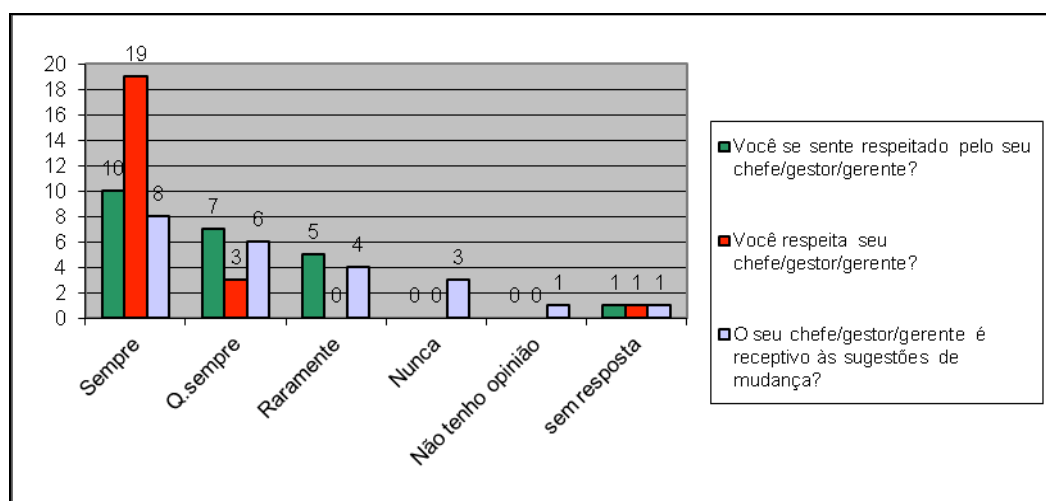
No item COMUNICAÇÃO, cuja avaliação ficou abaixo do esperado será proposta ações como:

## CARREIRA



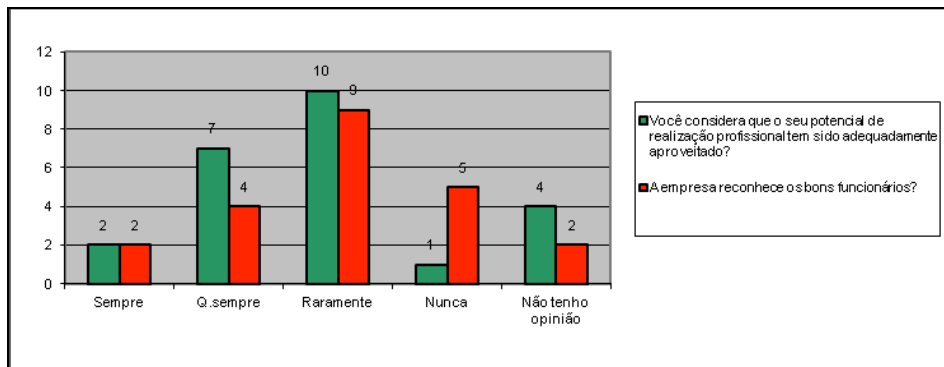
No requisito carreira, muitos acreditam na possibilidade de crescimento, estão dispostos a assumir novos desafios e conhecer outras áreas da instituição.

## RELACIONAMENTO COM A CHEFIA



No requisito relacionamento com a chefia muitos não se sentem respeitados o suficiente. Para atender a este requisito serão tomadas ações como reuniões semanais com gerentes e seus superiores e entre o pessoal de apoio e os gerentes visando a identificação dos possíveis problemas de relacionamento entre as partes.

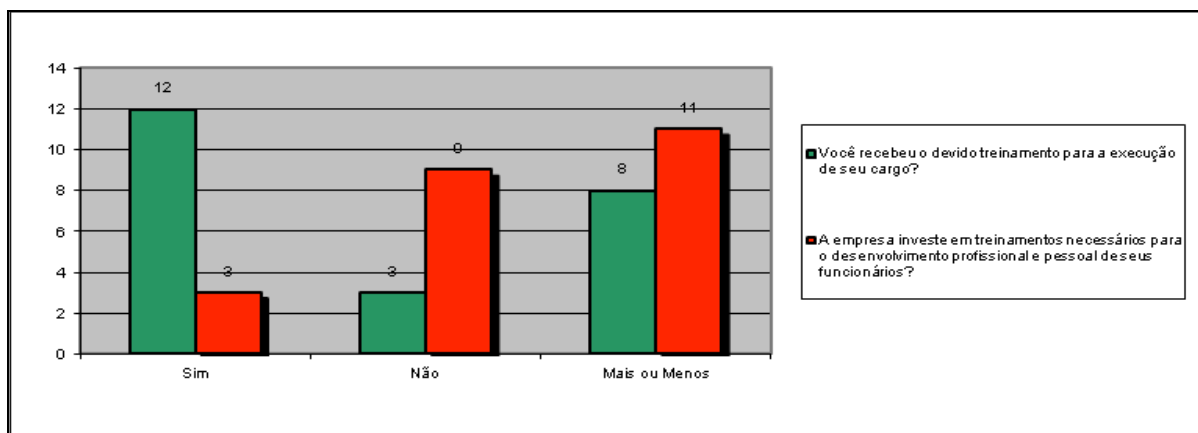
## VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL



### Valorização das ações dos colaboradores

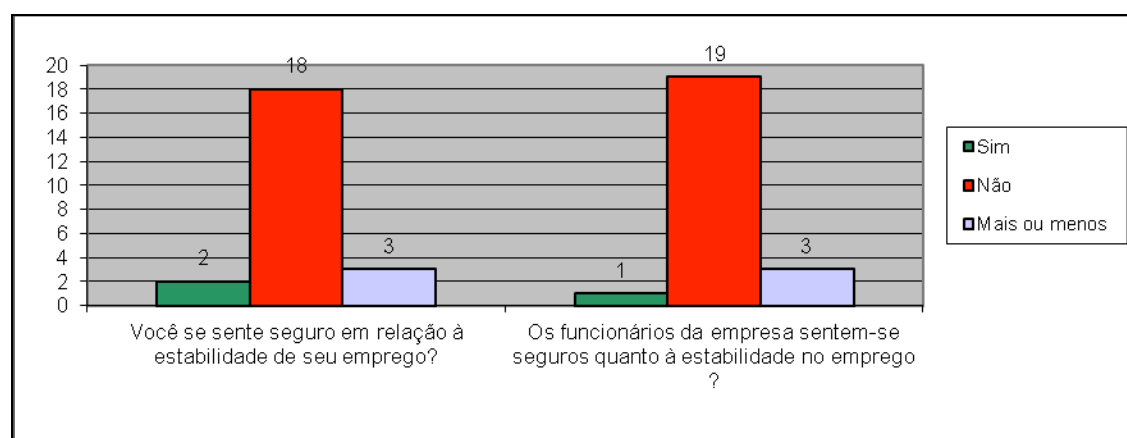
Neste requisito os colaboradores demonstraram estar o sentimento de valorização, o que indica que ações tomadas pela alta administração estão sendo positivas.

## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO



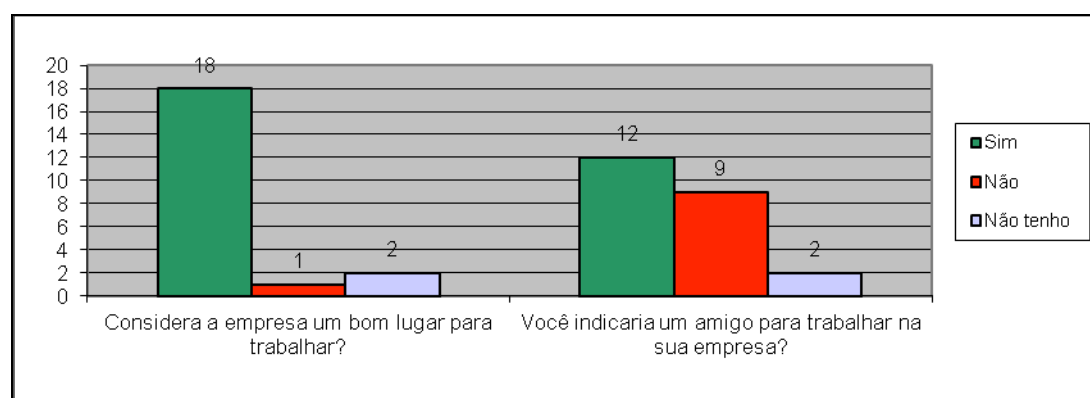
No requisito treinamento e desenvolvimento a avaliação ficou abaixo do esperado, a instituição está revendo o plano anual de treinamento, priorizando os treinamentos internos, os quais têm custo reduzido e beneficia maior número de colaboradores.

## ESTABILIDADE NO EMPREGO



Tendo em vista que a empresa passou por dificuldades financeiras e precisou reduzir o número de colaboradores, a avaliação acima, deixa claro que a ação de reduzir o quadro de pessoal deixou os colaboradores preocupados com a estabilidade, para reduzir este efeito foi convocada reunião e repassado aos colaboradores a situação pela qual a empresa vem passando.

## IMAGEM DA EMPRESA



Mesmo com a crise enfrentada pela empresa em 2010/2011 a avaliação foi positiva, pois a empresa faz o possível para manter bom relacionamento com seus colaboradores fazendo com que eles mantenham a boa imagem da empresa tenham orgulho de trabalhar nela e indiquem para outras pessoas.

## **7 PROPOSTA DE PROGRAMA DE PLANO DE AÇÃO**

O PLANO DE AÇÃO é uma ferramenta da qualidade utilizada para planificar as ações a serem executadas e serve também de acompanhamento. É importante que, a cada reunião de acompanhamento, seja copiado numa outra página a situação futura a ser acompanhada. Caso contrário, corre-se o risco de se perder o acompanhamento do plano de ação.

Esta ferramenta é chamada de 5W2H, onde cada coluna corresponde às perguntas dos seguintes termos (em inglês): What (O quê), Why (Por quê), Where (Onde), When (Quando), Who (Quem), How (Como) e How much (Quanto).