

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR

Sarah Carla Lepinski Pereira

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O CLIMA
ORGANIZACIONAL**

Curitiba – PR

2014

Sarah Carla Lepinski Pereira

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O CLIMA
ORGANIZACIONAL**

**Projeto técnico apresentado a Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de especialista em gestão de qualidade.**

Orientador: Prof. Roberto Cervi.

Curitiba – PR

2014

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O CLIMA ORGANIZACIONAL

RESUMO

Com a competitividade das empresas a busca pela melhoria contínua passou a ser inevitável, com a implementação da Gestão da Qualidade, percebemos mudanças e necessidades junto aos seus recursos humanos. Através da Qualidade de Vida no Trabalho, podemos modificar o modo de pensar e agir dos colaboradores de uma organização, podendo satisfazê-lo e torná-lo apto a enfrentar os desafios do dia a dia. Por meios de uma pesquisa de Clima Organizacional é possível identificar pontos fracos e fortes da empresa, sugerindo implementações de programas para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. Para isso foi utilizada a metodologia de abordagem qualitativa e quantitativa, na perspectiva da pesquisa exploratória. Os resultados demonstraram a necessidade de investir em treinamentos e programas que venham a valorizar e motivar o colaborador através da melhoria na qualidade de vida no trabalho.

Palavras chave: Qualidade, Clima Organizacional, Satisfação;

1. INTRODUÇÃO

Ao inserir a Qualidade de Vida em uma organização, podemos perceber a preocupação não só com o colaborador e com o ambiente de trabalho, mas também, com a qualidade de seus serviços e atendimento e até mesmo com a sua produtividade.

Segundo França (1999), o conceito de QVT constitui um conjunto de ações de uma empresa que envolve o diagnóstico e a implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, no intuito de propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Conforme Chiavenato (1999) a QVT é o atendimento de necessidades e pretensões humanas, com base na idéia de humanização e

responsabilidade social. Portanto, ter um local de trabalho com um clima agradável e motivador, atendendo as necessidades desse colaborador, trará uma melhor integração entre seus colegas e líderes, pois a maior parte do tempo de seus dias acaba sendo dentro da organização.

Através da análise da Pesquisa de Clima Organizacional abordaremos sugestões de melhorias para um ambiente saudável e motivador, através da implementação de programas que aumentam a satisfação do colaborador e fazem com que ele tenha uma Qualidade de Vida no Trabalho.

2. PROBLEMA

Como melhorar o Clima Organizacional de uma Indústria Gráfica de pequeno porte?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Propor programa de Qualidade de Vida em uma gráfica, como fator de influência do Clima Organizacional.

3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Avaliar o nível de satisfação e motivação no ambiente de trabalho
- Identificar a percepção dos funcionários em relação ao Clima Organizacional
- Propor treinamento
- Propor Reuniões em Grupo - *Brainstorming*
- Implementar a ferramenta "5S"

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo França (1997), a Qualidade de vida no trabalho é o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações no ambiente de trabalho. Visando atender escolhas de bem-estar das pessoas que atuam em uma empresa, unidade de negócio ou setor específico. Portanto, contribuem para vários fatores favoráveis, sendo bom para quem compõe o quadro de colaboradores e também contribuindo para o crescimento da empresa.

Há a necessidade de uma escolha conceitual pelo que se compreende por QVT, de modo que as organizações possam tomar diretrizes que norteiem suas políticas de gestão de pessoas focando no bem-estar dos indivíduos no trabalho. Para França (2003) QVT é entendida como um instrumento que visa tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios e aumentar os níveis de motivação e bem-estar dos trabalhadores.

Conforme a autora os elementos-chave deste processo apóiam-se em quatro pilares básicos:

- Resolução de conflitos.
- Reestruturação da organização do trabalho.
- Inovação nos sistemas de recompensa (financeiras e não-financeiras).
- Melhoria no ambiente de trabalho (clima, cultura, ambiente, ergonomia e assistência).

O mercado está cada vez mais competitivo e exigente, movido pela velocidade das informações geradas por um mundo globalizado e pelos avanços tecnológicos, define o profissional como sendo a verdadeira potência. A motivação e o comprometimento são os combustíveis dessa potência. Neste contexto é inevitável a qualidade de vida no meio organizacional, local onde grande parcela do tempo das pessoas é dedicada.

Alcançar a qualidade de vida é um dos grandes anseios do ser humano, que busca tudo que possa proporcionar maior bem estar, conforto, estabilidade, equilíbrio físico, psíquico e social. O equilíbrio ideal está no equilíbrio global de todos os setores da vida de cada indivíduo.

4.2 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional segundo Coda (1997) é um indicador de grau de satisfação do funcionários em relação a diferentes aspectos da cultura ou da realidade aparente da organização, tais como valorização profissional e identificação com a empresa, modo de gestão, política de recursos humanos, missão da empresa e processo de comunicação.

O clima é afetado por fatores externos à organização, como por exemplo, pela condições de saúde, habitação, lazer e familiar de seus funcionários, assim como pelas próprias condições sociais, a cultura organizacional é uma das suas principais causas.

“Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, e isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.” Champion (1988)

Segundo Luz (2010), afirma que há uma relação de causalidade entre clima e cultura, podendo afirmar que cultura é causa e clima é consequência. Então afirma que clima e cultura são fenômenos complementares, sendo clima um fenômeno temporal, refletindo no estado de ânimo dos funcionários e a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

Assim, entender a relação entre cultura e clima organizacional é importante, de um lado porque os elementos da cultura não se alteram no curto prazo e podem dificultar ou mesmo inviabilizar iniciativas de gerenciamento de clima. Por outro lado, as ações de gerenciamento de clima produzem artefatos e ocorrências que gradativamente contribuem para a instituição de novos elementos da cultura de uma empresa. Existe uma relação de complementaridade entre estes dois conceitos: uma mudança sustentada no clima pode gerar uma mudança na cultura da empresa.

4.2.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O instrumento utilizado para levantamento do Clima Organizacional é a Pesquisa de Clima Organizacional. De acordo com Luz (2003) uma pesquisa de clima organizacional visa apontar problemas nas relações de trabalho, e nas condições físicas que ele é realizado. Com base nos resultados obtidos, os gestores podem adotar medidas que elevem a satisfação no trabalho.

Segundo Bispo (2006) a Pesquisa de Clima organizacional visa identificar a percepção dos funcionários sobre a realidade atual, uma vez que gera diagnóstico da situação e fornece elementos objetivos e verificáveis, nas necessidades pontuais. Os resultados são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, o aumento da produtividade e a adoção de políticas de recursos humanos.

No que se refere a pesquisa de clima, Luz (2003) evidencia que esta deve ser feita durante os períodos de neutralidade, evitando assim os períodos de altos e baixos, por exemplo em demissões ou pagamento de participação dos lucros.

A apuração do nível de satisfação dos colaboradores, faz se necessária para indicar e apoiar as decisões dos gestores, mensurar como está a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores e estabelecer referências confiáveis sobre um ambiente específico para implementar ações,

onde cresça a motivação, gerando um espírito participativo, efetivo, levando a empresa a atingir excelentes níveis de produtividade e comprometimento.

4.3 TREINAMENTO

O treinamento é o mais importante fator crítico de sucesso, das pessoas e das empresas. Pessoas mais capacitadas têm um espírito crítico mais aguçado, que aumenta suas probabilidades de diagnosticar problemas e sugerir aperfeiçoamentos. Guimarães (2009)

Para a empresa é fundamental o desenvolvimento através do treinamento de seus líderes, para Chiavenato (1999) desenvolver pessoas não é apenas dar-lhe informações, mas fornecer a formação básica para aprender novas atitudes e soluções, ideias, conceitos, que modifiquem seus hábitos e comportamentos, e que façam com que elas se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Assim treinar significa não só informar, mas formar pessoas, agregando valores a organização.

Segundo Chiavenato (1996) a Qualidade de Vida das pessoas pode ser incrivelmente aumentada com a capacitação e o crescente desenvolvimento profissional. Pessoas treinadas e habilitadas trabalham com mais facilidade e confiabilidade e, conseqüentemente, com mais prazer e felicidade.

Melhorando as lideranças, investindo e reconhecendo o colaborador, preparando o mesmo para lidar com as dificuldades que possam surgir nas relações de trabalho, faz com que o treinamento seja uma ferramenta para a promoção da qualidade de vida dos colaboradores, beneficiando não só o funcionário, mas toda a organização.

4.4 BRAINSTORMING – REUNIÕES EM GRUPOS

Conforme Rodrigues (2010, p. 159) “Brainstorming ou Tempestade Cerebral é uma técnica para auxiliar uma equipe a gerar/criar diversas ideias no menor espaço de tempo possível.” Esta ferramenta tem como objetivo explorar a capacidade criativa dos participantes, onde todas as ideias devem ser vistas por todos e nenhuma ideia pode ser criticada ou rejeitada.

Segundo Fernandes (1996, p.28) é preciso desenvolver condições de participação do pessoal, através de programas de ação estratégica que mobilizem os empregados em termos de organização grupal, a fim de mobilizar a energia e a inteligência dos trabalhadores, freqüentemente subestimadas pelos níveis hierárquicos superiores. Da mesma forma, cabe oferecer treinamento para os empregados de modo a obter sua participação, pois, de modo geral, a inteligência prática dos empregados deve ser despertada por programas participativos, devido à sua grande importância na tomada de decisões a nível operacional nas empresas.

“Dar aos funcionários oportunidade de expressão e de participação nas decisões é, portanto, fundamental para a melhoria dos métodos de trabalho, dos produtos e da racionalização de custos. Mas é, acima de tudo, uma forma de reconhecimento da inteligência do funcionário, o que acaba se refletindo em sua qualidade de vida e na produtividade da organização, com ganhos para todos.”(Qualidade de Vida no Trabalho: Como Medir Para Melhorar. Fernandes, 1996, p.25)

Para Csillag (2009, p.156), o processo consiste em formar um grupo composto de um secretário e de seis a doze participantes. Dias antes da reunião, cada participante deve receber o enunciado do problema com informações adicionais. Antes de iniciar o Brainstorming, deve-se orientar os participantes sobre as regras do jogo, sobre a origem e o motivo do problema a ser estudado. Ao anotar o problema no quadro, fica dado o início ao processo, pedindo ao pessoal que sugira ideias que serão anotadas pelo secretário. Após quarenta minutos, aproximadamente, parar com o processo para iniciar a fase seguinte, que consiste na seleção, a ser feita por um pequeno grupo de três a cinco pessoas, que prestarão contas ao grande grupo.

4.5 IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA 5S

O 5S visa à melhoria das condições do ambiente de trabalho e do nível de satisfação dos empregados. Esta ferramenta cuida especificamente da limpeza dos locais e dos equipamentos, feito pelos próprios operadores, da seleção e do planejamento do armazenamento de objetos e ferramentas de uso no local de trabalho, da higiene do empregado e da autodisciplina. Guimaráes (2004)

É uma ferramenta com práticas simples, que promovem o crescimento contínuo das pessoas, em um aperfeiçoamento constante da rotina do trabalho diário e conseqüentemente, a melhoria da qualidade de vida no trabalho. É um processo estruturado para mobilizar a organização para o uso responsável dos recursos nos aspectos físicos (ambiente, equipamentos, máquinas, linha ou células de trabalho), de procedimentos e de atitudes. O 5S prepara o ambiente para mudanças duradouras, por ser de simples compreensão e fácil aplicação, gerando resultados visíveis e imediatos.

O 5S é o próprio bom-senso em ação, de modo que pode ser ensinado, aperfeiçoado e praticado para o crescimento pessoal e profissional, individual ou coletivamente. Deve se transformar em hábito, resultando em cultura da empresa.

O modelo de qualidade 5S é uma prática desenvolvida no Japão na década de 60, durante a sua reconstrução após a II Guerra Mundial. Criados inicialmente por americanos, aos 3S iniciais foram acrescentados 2S pelos japoneses, o que justifica a atribuição da filosofia a eles.

A denominação 5S deriva das cinco atividades sequenciais e cíclicas iniciadas pela letra “S” e que, quando traduzidas, significam:

SEIRI: Senso de Utilização

SEITON: Senso de Organização

SEISO: Senso de Limpeza

SEIKETSU: Senso de Saúde

SHITSUKE: Senso de Disciplina

Portanto, a implantação precisa ser sistematizada e planejada em todos os passos para garantir a longevidade da mudança incorporada pela adoção desses conceitos, quanto maior e mais complexa a organização, maior será a necessidade desta estruturação e mais detalhada ela deverá ser.

5. METODOLOGIA

Neste tópico apresenta-se algumas considerações a respeito da metodologia a ser utilizada neste artigo. Para Cervo e Barvian (1983, p.79) a pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados e o recurso é a consulta dos documentos bibliográficos, onde toda a base de conhecimento é fixado materialmente e suscetível de ser utilizado para consulta, estudo ou prova.

Segundo os objetivos propõe-se a pesquisa exploratória que para Lakatos (1992, p.43) pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Com relação aos meios, foram utilizadas pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A Pesquisa Bibliográfica foi desenvolvida com base em livros, periódicos, sites e outros para dar fundamento à pesquisa.

5.1 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo foi realizada através da coleta de dados por meio de questionário aplicado, como forma de conduzir a pesquisa de clima organizacional, que, para Bispo (2006) esse tipo de pesquisa contribui para a compreensão da capacidade da organização em reter talentos, contribuindo

também para a melhoria de processos comunicacionais e redução dos índices de rotatividade de pessoal, entre outros.

A pesquisa foi realizada em uma gráfica com 26 anos de mercado, teve população de 31 colaboradores, com 28 questões sobre comunicação, relações interpessoais e liderança, onde responderam individualmente sem identificação. Em seguida, os dados obtidos foram analisados qualitativamente e quantitativamente, visando identificar os problemas de relação de trabalho, com o objetivo de obter alternativas para uma melhora na qualidade de vida dos funcionários.

6. APRESENTAÇÃO DE DADOS

Para identificação dos fatores impactantes no Clima Organizacional na empresa, o questionário procurou identificar os seguintes fatores: Comunicação, Liderança e Gestão de Pessoas e Relações Interpessoais. Coda (1997, p. 101), afirma que os indicadores operacionais das variáveis formadoras do Clima Organizacional devem ser transformados em afirmações que serão avaliadas dentro de uma escala de concordância / discordância, conforme o grau de satisfação ou de insatisfação em relação às mesmas e percebidas pelos colaboradores.

A seguir são apresentados os resultados da Pesquisa de Clima aplicada em 2014, com a análise de cada fator que impacta no Clima Organizacional.

6.1 COMUNICAÇÃO

Os dados da pesquisa mostram que a comunicação é um ponto negativo na Gráfica. A seguir o gráfico:

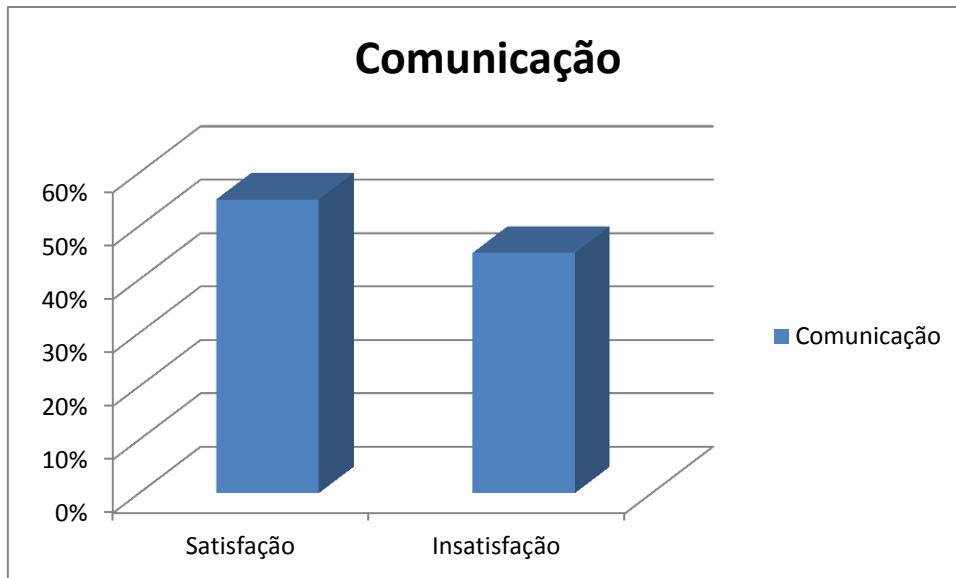


Gráfico 1 – Comunicação
 Fonte: Dados da Pesquisa de Clima Organizacional (2014)
 Por: Sarah C. L. Pereira

O resultado foi de 45% de funcionários satisfeitos com a comunicação e de 55% de funcionários insatisfeitos. Além das questões de respostas sim e não, foi aplicada uma questão que perguntava onde os funcionários adquiriam as informações sobre a Gráfica:

“Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a GRÁFICA?
 Assinale a principal alternativa

() Quadros de aviso () Colegas de trabalho () Encarregado () Por meio do RH”

Obtivemos a alternativa “Colegas de trabalho” com a maioria das respostas, apontando que os colaboradores estão recebendo informações importantes da empresa pelos colegas e não pelos líderes, quadro de avisos e pelo RH como seria o mais indicado. Esses dados mostram que o colaborador não conversa com o seu líder, e que provavelmente só é ouvido pelos colegas.

A fim de transformar esta realidade, propõe-se utilizar a ferramenta “Brainstorming” promovendo as reuniões em grupo para participação dos colaboradores, incentivando a criatividade e reconhecendo a inteligência,

proporcionando uma melhora na qualidade de vida dos funcionários através da comunicação.

6.2 RELACÕES INTERPESSOAIS

O relacionamento interpessoal é favorecido pelo bom relacionamento entre os colaboradores. A seguir o gráfico:

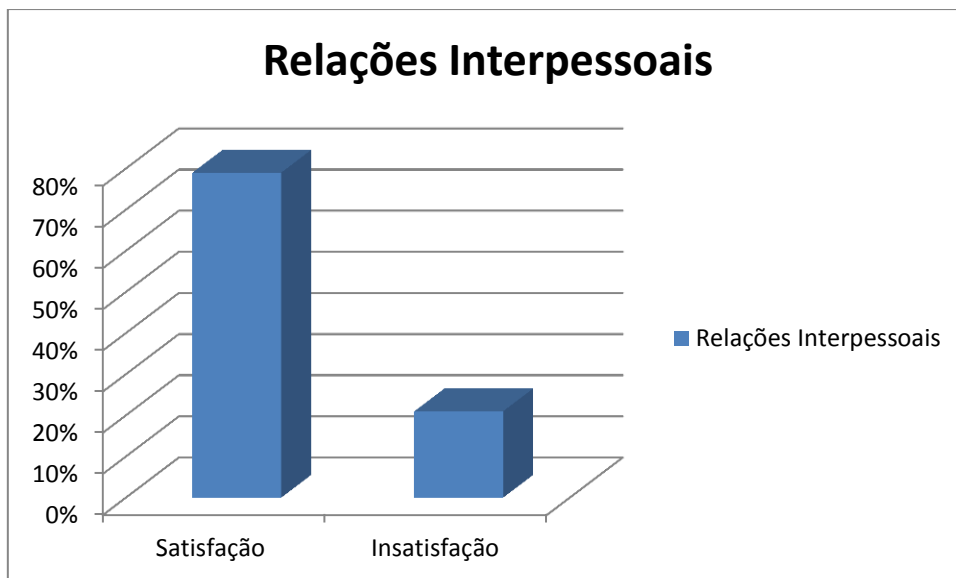


Gráfico 2 – Relações Interpessoais
Fonte: Dados da Pesquisa de Clima Organizacional (2014)
Por: Sarah C. L. Pereira

O resultado foi de 79% de funcionários satisfeitos com as Relações Interpessoais e de 21% de funcionários insatisfeitos.

A fim de buscar a melhoria contínua, propõe-se a implementação da ferramenta 5S, a qual promove um crescimento contínuo das pessoas, melhorando a qualidade de vida de cada colaborador.

Esta ferramenta promove um aperfeiçoamento de atitudes e hábitos que serão incorporados na convivência das pessoas ao longo de suas vidas.

6.3 LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

A liderança tem como ponto fraco o relacionamento entre líderes e a equipe. A seguir o gráfico:

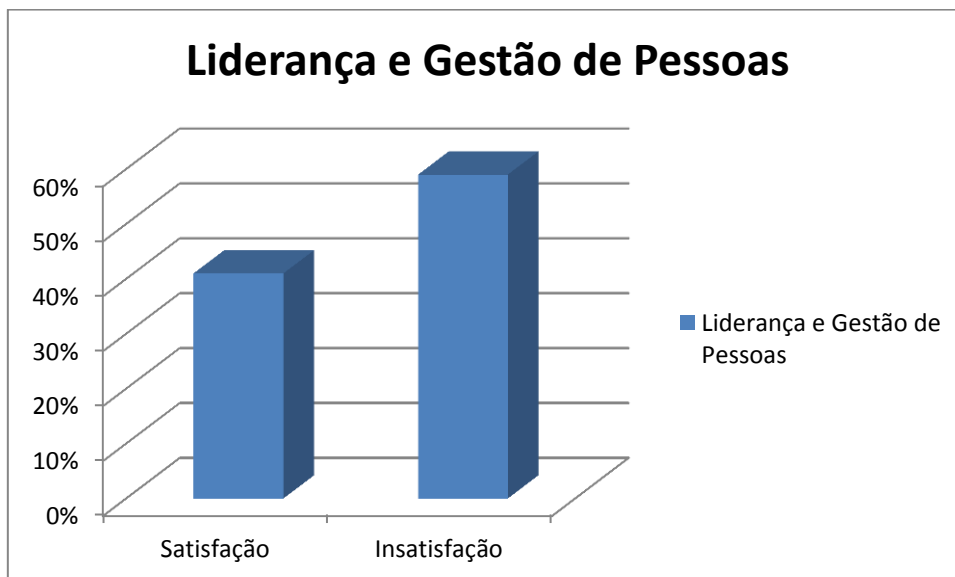


Gráfico 3 – Liderança e Gestão de Pessoas
Fonte: Dados da Pesquisa de Clima Organizacional (2014)
Por: Sarah C. L. Pereira

O resultado foi de 41% de funcionários satisfeitos com as Relações Interpessoais e de 59% de funcionários insatisfeitos.

Os líderes são mal vistos pelas equipes por não passam as informações com clareza, não estimulam a equipe a sugerir ideias para solução de problemas do dia a dia.

Foi observado também que os funcionários acreditam que uns são beneficiados e outros não, conforme respostas da questão a baixo:

“No seu setor de trabalho há algum funcionário “protegido” pelo seu encarregado?”

Respostas: 18- SIM e 13- NÃO

A sugestão seria investir em treinamentos para os líderes, para uma melhoria no relacionamento entre líder e colaborador, assim como a qualidade de vida, podendo aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados pelas equipes que enfrentam a dificuldade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Programas de Qualidade de Vida no trabalho tem o objetivo de trazer mudanças de comportamento, motivar e envolver o colaborador com as estratégias da empresa, pensando em seu bem estar e em sua produtividade.

Ao inserir essas mudanças em seu ambiente de trabalho faz com que o indivíduo crie também uma consciência, ou seja, modifique seu estilo de vida, influenciando o seu convívio com os familiares e principalmente, melhorando o seu relacionamento com os seus superiores e colegas, transformando o clima de sua organização.

Conforme Oliveira (2003) a Qualidade de Vida no Trabalho constitui-se na peça-chave do desenvolvimento humano enquanto profissional, pois é nas organizações que ele, como trabalhador, encontra seu sucesso ou sua frustração.

O clima organizacional tem um papel importante e decisivo na formação de pessoas, sobretudo dos administradores. Com o estudo atual percebemos o quanto é essencial manter um elevado grau de satisfação dos funcionários, aumentando conseqüentemente a produtividade da empresa, gerando um clima agradável e satisfatório para ambas as partes.

Da análise das definições do Clima Organizacional da Gráfica, verifica-se a necessidade de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, pois a pesquisa indica que há falhas na comunicação, prejudicando o relacionamento entre líder e colaborador, para esta foi proposto reuniões em grupo “Brainstorming”, que além de estimular a inteligência dos colaboradores,

estimula a comunicação e o reconhecimento de suas ideias, melhorando o seu relacionamento e a Qualidade de Vida no Trabalho.

Observou-se a satisfação dos colaboradores em questão das relações Interpessoais, onde a melhoria proposta foi a implementação do programa 5S. O modelo de qualidade visa à melhoria do ambiente de trabalho e segundo Silva (1994) o Programa 5S pode mudar a percepção das pessoas em relação ao significado do trabalho e do que seja a qualidade e vida, enfim, sobre a transformação do seu dia a dia.

Referente à liderança, percebemos a maioria das respostas acusando a insatisfação dos colaboradores. O despreparo dos líderes, a falta de comunicação entre a equipe e o líder pode prejudicar o relacionamento e a qualidade do trabalho. Para uma melhoria foi proposto treinamentos para os líderes, pois através de capacitação e investimento profissional, pode haver uma melhora considerável, uma valorização dos colaboradores promove a qualidade de vida e beneficiando não só o funcionário, mas toda a organização.

Com estas sugestões é possível incluir um Programa de Qualidade de Vida, com implementações simplificadas e pouco investimentos e possível satisfazer os funcionários, valorizando-os, instruindo-os e transformando o dia a dia de cada um. Através destas mudanças será possível a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, melhoria do clima da organização, melhoria na área de trabalho e conseqüentemente a qualidade dos serviços prestados e produtos da gráfica.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

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

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa em clima organizacional**. Revista Produção.v.16, n.02, Maio/Ago de 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica: Para uso dos estudantes universitários**. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHAMPION, D. J. **A Sociologia das Organizações**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas. 1996.

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. 2ª. Ed. Salvador: Casa da Qualidade Edit. Ltda., 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de Vida no Trabalho – QTV: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**, Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, 1997.

GUIMARÃES, Geraldo; RECHTMAN, Marcos; NETTO, Roberto Lima. **Nova Estrutura: Reinventando sua empresa**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

GUIMARÃES, Sebastião; CAMPOS, Jorge de Paiva. **Em Busca da Eficácia em Treinamento**: Norma ABNT NBR ISSO 10015:2001. 1ª Ed. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamentos e Desenvolvimento, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

OLIVEIRA, Otávio J. (org.). **Gestão da Qualidade**: Tópicos Avançados. 1ª Ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

RODRIGUES, M.V. **Ações Para a Qualidade**: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SAMPAIO, J. R. **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social**. 1ª Ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e Clima Organizacional**: Compreendendo a essência das organizações. 1ª Ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

Site: <http://planare.com.br/blog/modelo-de-qualidade-5s-como-cultura-organizacional>, acesso em 24/10/2014

Questionário Aplicado na Pesquisa de Clima Organizacional

LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

Seu encarregado estimula o trabalho em equipe?

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

Seu encarregado é receptivo às sugestões de mudança?

Você recebe do seu encarregado as informações necessárias para a realização do seu trabalho?

Você é informado pelo seu encarregado sobre o que ele acha do seu trabalho?

Você confia nas decisões tomadas pelo seu encarregado?

Os gestores da GRÁFICA têm interesse no bem-estar dos funcionários?

Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?

Você se considera respeitado pelo seu encarregado?

Você considera o seu encarregado um bom líder?

Você se sente à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com o seu encarregado?

O seu encarregado reconhece os bons resultados alcançados por você no seu trabalho?

Você acha que os superiores são receptivos às críticas dos seus subordinados?

As decisões tomadas pelo seu encarregado no dia-a-dia são corretas?

Seu encarregado está sempre disponível quando você precisa dele?

No seu setor de trabalho há algum funcionário “protegido” pelo seu encarregado?

Seu encarregado informa sobre os fatos importantes que estão acontecendo na GRÁFICA?

COMUNICAÇÃO

A GRAFITEC explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma? Você se sente bem informado(a) sobre as decisões que afetam o seu trabalho?

Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a GRÁFICA? Assinale a principal alternativa

() Quadros de aviso () Colegas de trabalho () Encarregado () Por meio do RH

Você se sente bem informado sobre os benefícios da GRAFITEC? SIM() NÃO()

Os meios de comunicação interna na GRÁFICA (Declarações, treinamentos quadro de aviso). São claros e úteis e mantém-me informado?

A comunicação entre funcionários de diferentes setores flui adequadamente? As informações que recebo da GRÁFICA são confiáveis, a comunicação é transparente

RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da GRÁFICA?

O trabalho em equipe é presente na GRÁFICA?

O clima de trabalho da minha equipe é bom?

Como você considera o relacionamento entre os funcionários do seu setor?

No seu setor existe grau de abertura e confiança mútua entre o encarregado e demais membros da equipe? Existe respeito, cooperação e ajuda mútua entre os colegas do seu setor?

Existe um relacionamento profissional adequado entre pessoas de diferentes setores?