

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Autor: Josiane Fátima Czornei

Monografia apresentada a Universidade Federal do Paraná – Curso de Especialização em Administração de Pessoas, sob orientação do Professor Doutor Sergio Bulgacov, como requisito para obtenção de grau de especialista

CURITIBA

2009

Agradecimento

Agradeço a Deus por todos os dias me conceder Suas graças e por guiar os meus passos.

**“Eu falo, falo, mas quem me ouve retém somente as palavras que deseja. Quem comanda a narração não é a voz; é o ouvido”
(Marco Pólo e Kublai Kahn, segundo Ítalo Calvino, em *As cidades invisíveis*)**

SUMÁRIO

Resumo	I
Apresentação	II
Capítulo I – INTRODUÇÃO	1
1. Objetivo Geral	1
1.2 Objetivos Específicos	1
2. Justificativa	1
3. Restrições a proposta	1
4. Metodologia	2
Capítulo II – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	3
1. Introdução a Pesquisa Bibliográfica	3
1.2 Motivação	3
1.3 Necessidades Humanas X Trabalho	4
1.4 Diferentes Relações de Trabalho	6
1.5 Estudo das Organizações	8
1.6 Cultura Organizacional	10
1.7 Clima Organizacional	11
1.8 Pesquisa de Clima	13
Capítulo III – ESTUDO DE CASO	14
1. Descrição e análise das ferramentas	14
1.2 Ferramenta 1 - Pesquisa de Clima Corporativa	15
1.3 Ferramenta 2 – Pesquisa de Clima Amostral	19
1.4 Outras Ferramentas	20
1.5 Observações sobre os resultados	21
Capítulo IV – SÍNTESE, RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25
ANEXOS	27

RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar, através da pesquisa bibliográfica e análise de ferramentas de Pesquisa de Clima Organizacional, um comparativo entre formas de levantamentos de dados e o que é medido. Também será analisado – em uma organização específica – o conteúdo, a veracidade das informações levantadas e a tratativa dos dados obtidos. O clima de uma companhia está ligado a diversos fatores, por isso é muito importante entender um pouco mais sobre o comportamento humano, as novas formas de relações de trabalho e a cultura organizacional. As diferentes formas de medir o clima organizacional também será apresentado.

Palavras chaves: clima organizacional, ferramentas de pesquisa, organizações, conteúdo, resultados.

APRESENTAÇÃO

Embora as organizações já compreendam a importância do fator humano - no cumprimento das suas metas e objetivos - ainda é frágil a forma de medir a subjetividade dentro do ambiente de trabalho. Porém, há instrumentos que auxiliam no levantamento da satisfação do funcionário dentro da companhia – que denomina-se clima organizacional.

Medir o clima organizacional é um desafio, a escolha/desenvolvimento e a aplicação de ferramentas de Pesquisa de Clima Organizacional, precisam estar ligados a cultura e outros fatores que possam impactar nos resultados.

Saber interpretar os resultados obtidos através de uma Pesquisa de Clima também não é uma tarefa muito simples, pois muitas vezes as próprias organizações tem dificuldade nesta interpretação – ou até mesmo aceitar estes resultados.

Neste trabalho, esta discussão ficará evidente ao analisar as ferramentas de clima aplicadas e uma organização, os conteúdos obtidos e as ações propostas através dos resultados obtidos.

INTRODUÇÃO

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo Geral

Comparar instrumentos de clima organizacional em termos de processos e conteúdo em uma empresa de grande porte.

1.2 Objetivos Específicos

- A busca pela 'mediação' do clima dentro da organização (motivos);
- Verificar Ferramentas utilizadas em Pesquisa de Clima na empresa analisada;
- Descrever o processo de coleta de dados e seus conteúdos;
- Fatores que interferem no resultado da Pesquisa;
- A importância da análise dos resultados;
- Recomendações do Processo e do conteúdo.

2. JUSTIFICATIVA

As organizações sabem que um clima gerador de bem estar é essencial para um trabalho produtivo. Portanto é preciso mensurar o grau de motivação e satisfação e para obter estes resultados é necessário utilizar uma ferramenta eficaz de Pesquisa de Clima Organizacional. Tendo resultados robustos e fidedignos fica mais fácil traçar um plano de ação visando melhorar os pontos de atenção – identificados pelas ferramentas.

3. RESTRIÇÕES Á PROPOSTA

Por se tratar da análise de ferramentas e metodologia de uma empresa – da qual o nome não será citado – algumas informações não serão descritas/expostas. Isto não chega a comprometer o entendimento do contexto, porém resultados e comentários que

poderiam enriquecer este trabalho não serão citadas, para preservar a organização e seus funcionários.

4. METODOLOGIA

O presente trata-se de um Estudo de Caso, onde será analisado os processos para levantamento do clima interno em uma indústria de grande porte do segmento metal mecânico.

Esta pesquisa tem como abordagem a análise qualitativa dos dados e corte temporal transversal de análise, tendo como referência os dados do ano de 2008.

Também será apresentado uma revisão bibliográfica sobre o tema, buscando embasamento teórico para e esclarecer conceitos e fundamentos que balizem a compreensão sobre assunto abordado.

REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA

1. Introdução a Pesquisa Bibliográfica

Para entender melhor o assunto apresentado, é preciso discorrer sobre alguns temas fundamentais. É preciso compreender sobre o que motiva o ser humano, quais são suas necessidades e ambições, atrelando isso a atuais relações que o indivíduo tem com o trabalho; a diferentes culturas e climas organizacionais. Também faz-se necessário entender melhor sobre o que é a ferramenta de Pesquisa de Clima, quais são os seus objetivos e o que ela pode mostrar para as organizações.

1.2 Motivação

Por mais moderna que seja a organização, por mais que utilize tecnologias e teorias inovadoras, são as pessoas que movem estas companhias. Por essa razão, é preciso entender as necessidades do ser humano. E sobre o processo de motivação no ambiente das organizações há duas escolas que servem como base para o estudo: Abraham Maslow com sua popular teoria das necessidades e Frederick Herzberg que abordou o problema da motivação a partir da satisfação ou insatisfação que o indivíduo retira de seu trabalho.

Maslow hierarquizou cinco níveis de necessidades básicas comuns a todas as pessoas, tendo-as disposto em forma de pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades elementares, enquanto no topo encontram-se as mais sofisticadas e intelectualizadas. Iniciando-se pela base da pirâmide, os níveis de necessidade descritos por Maslow (Adaptado de BERGAMINI, Cecília W. **Motivação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997. 4 ed.)

- Necessidades fisiológicas: dizem respeito à sobrevivência do organismo: alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio e calor), desejo sexual (reprodução da espécie).
- Necessidades de segurança: buscam encontrar um ambiente livre de ameaças.
- Necessidades sociais: voltadas à aceitação e amizade no grupo.

- Necessidades de estima: contemplam a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e consideração.
- Necessidades de auto-realização: orientadas para o desenvolvimento integral da potencialidade individual. Visa atender o objetivo da individuação, ou seja, o desejo de cada pessoa em ser ela mesma dentro do grupo e podendo usufruir toda a sua potencialidade.

A respeito da Teoria de Maslow, KWASNICKA (1989) comenta que as necessidades de níveis mais baixos (as fisiológicas, por exemplo) sempre terão influência no comportamento, e estas devem ser relativamente satisfeitas para que possa emergir um nível mais alto de necessidade.

A referida teoria também supõe que nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades e que cada indivíduo possui sempre mais de uma motivação. Toda necessidade está intimamente ligada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Seu efeito sobre o organismo é sempre global e nunca isolado.

Com estas afirmativas, percebe-se que a teoria de Maslow oferece um esquema orientador para a compreensão do comportamento motivacional.

Na mesma linha de pesquisa sobre a motivação, Herzberg classificou diversos fatores como: realização, promoção, reconhecimento, responsabilidade e natureza do próprio trabalho como fatores motivadores; já os fatores que provocavam desmotivação nos empregados ou como denominados por Herzberg – fatores higiênicos – estavam ligados a “salário inadequado, condições de trabalho precárias, falta de segurança, uma chefia deficiente. Se não conseguir nestes fatores o mínimo possível de condições, o empregado sentir-se-á sempre deslocado. Mas estes, contudo, não serão capazes de por si só constituírem motivação positiva e de darem ao empregado um sentimento de bem-estar. Tal sentimento só pode existir com uma realização verdadeira, um trabalho interessante e com significado.” (SCHEIN 1965; p. 143)

1.3 Necessidades Humanas X Trabalho

O homem é um ser social e desde o nascimento é criado e educado dentro de padrões sócio-econômicos e culturais do meio em que está inserido. Nesse contexto, estrutura a sua personalidade e consolida crenças e valores que irão nortear seu comportamento e atitudes na busca da satisfação de suas necessidades. Como citado anteriormente, estas necessidades são inerentes à condição humana e estão condicionadas, segundo menciona KOTLER (1998; p. 27) a “um estado de privação de alguma satisfação básica. As pessoas exigem alimentação, roupa, abrigo, segurança, sentimento de posse e auto-estima”.

O trabalho, neste contexto das necessidades humanas, se configura como um meio para a satisfação de muitas necessidades do indivíduo. Pode-se afirmar, então, que os indivíduos procuram o trabalho para ter condições de anteder suas necessidades básicas, ter satisfação e realizar-se profissional e socialmente.

Segundo CHIAVENATO (1999; P. 4) “o trabalho toma considerável tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal”. E acrescenta: “separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e impacto que nelas provoca”. O autor ainda afirma que o crescimento e o sucesso profissional e pessoal dos indivíduos, quase, significa crescer dentro das organizações. Por outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. São as pessoas que dão vida, impulso, dinâmica, criatividade e racionalidade às organizações. Na verdade, é uma relação de dependência mútua na qual há interesses e benefícios recíprocos.

Esta relação de dependência e reciprocidade entre o indivíduo e a organização foi chamada por KOLB “contrato psicológico”, ou seja, a relação estabelecida entre as expectativas do indivíduo sobre a organização e a contribuição desta para satisfaze-lo e vise-versa. Segundo o autor, o contrato psicológico difere do contrato legal porque aquele define um relacionamento dinâmica, mutável e que está sendo continuamente renegociado. Afirma ainda que é fundamental que tanto a organização como indivíduo estejam conscientes de suas necessidades, podendo assim esperar reciprocamente, pois segundo os autores:

As contribuições organizacionais, tais como o sentido oferecido pelo trabalho, e as contribuições individuais, como lealdade à companhia, são esperadas, mas frequentemente, não são consideradas conscientemente. Entretanto, esse contrato é uma realidade que tem um grande número de implicações para a produtividade e a satisfação individual. Uma companhia composta por pessoas 'enganadas', que esperam muito mais do que obtêm caminha em direção a problemas. (KOLB, 1978)

Esta relação do homem com o trabalho é delicada, pois em diversas situações o trabalho ainda é visto como uma obrigação da qual não se pode livrar-se. Segundo MORAES (*apud* LUZ, 2001) a nossa relação com o trabalho parece algo bastante conflitivo, sendo ele muitas vezes percebido como indesejado, como um fardo pesado, que acaba nos impedindo de viver. Mas frequentemente ele é também percebido como algo que dá sentido à vida, eleva status, define identidade pessoal e impulsiona o crescimento do ser humano.

Neste sentido, MATOS (1996), propõe uma distinção entre o trabalho/sobrevivência, o “ganha-pão”, e o trabalho/realização superior e afirma: “o trabalho precisa oferecer um significado, além de sua materialidade. Ser um meio de realização pessoal, não de obrigação por salário, para que resulte em algo positivo. O trabalho traz em si um valor agregado. Se há amor, há qualidade.”

Sob esta óptica, o trabalho se coloca como uma das fontes essenciais de auto-estima e sentido da vida. Desta forma, tem-se como fundamental o papel das empresas em proporcionar atividades em que as pessoas possam desenvolver suas potencialidades, e dos administradores em esforçar-se para fazer com que os empregados executem da melhor forma possível o trabalho que precisa ser feito.

1.4 Diferentes Relações de Trabalho

Entendendo um pouco mais sobre a relação do homem com o trabalho, é preciso agora perceber esta relação dentro das teorias administrativas.

As organizações são criadas e mantidas com a função de servir o homem, sendo necessário o desdobramento e análise de alguns pontos externos como necessidades sociais e ecossistema para poder estabelecer os objetivos. Neste ponto, segundo a

Teoria dos Sistemas, as organizações são sistemas abertos e devem encontrar uma relação apropriada com o ambiente para garantir sua sobrevivência.

Com base na Teoria dos Sistemas, surge a Teoria Contingencial defendendo que não há uma única maneira ideal de conduzir as situações, pois já que a organização é concebida como um sistema interdependente, então o tipo de organização mais adequado para certas variáveis depende do ambiente interno e externo. A palavra contingência significa algo eventual, que pode ou não acontecer. É uma possibilidade que pode ou não se concretizar através da experiência e de evidência.

O pensamento contingencial (ou situacional) não é resultado do trabalho de uma única pessoa ou grupo. Henry Fayol já falava no “senso de proporção”, em que os gerentes deveriam ser flexíveis, adaptando seus conhecimentos às diferentes situações.

Warren Bennis, outro autor dessa teoria, citado por KWASNICKA (1989; p. 141) já afirmava que a “estrutura organizacional é o produto de muitas variáveis, como tecnologia, ambiente, pessoas, processos, e a interação entre variáveis”.

Atualmente, o ambiente no qual estão inseridas as organizações é muito dinâmico e imprevisível, sendo pouco controlável. Isto se deve, em parte, à rápida evolução tecnológica que gera um elevado grau de incerteza. Assim, considera-se uma organização adequadamente administrada quando consegue adaptar-se às oscilações, conseguindo conciliar e administrar as variáveis.

Através das considerações acima, percebe-se que o estudo do clima organizacional demonstra em que grau as motivações e as relações sociais são percebidas como facilitadoras ou ameaçadoras pelo trabalhador. Segundo UNIZICKI (2004), o profissional ao se perceber vivenciando situações profissionais facilitadoras, apresenta-se socialmente como um membro efetivo do próprio contexto de trabalho; contrariamente, caso as condições presentes se tornem limitadas e cerceadoras do desempenho profissional, acarretarão limitadas percepções que o trabalhador elaborará, representando-se como um ser despossuído de significação. Estas constatações demonstram o desengajamento do trabalhador para com os processos produtivos.

1.5 Estudo das Organizações

Ao longo dos anos é evidente as modificações das relações de trabalho, mudaram juntamente com os novos paradigmas que nortearam a evolução das teorias e práticas organizacionais. Observa-se, atualmente, um interesse muito maior por parte das empresas e pesquisadores em investigar aspectos do comportamento humano que atuam e influenciam na organização e a forma como os indivíduos se relacionam e resolvem seus problemas dentro destas.

Partindo deste enfoque tem-se a administração científica, pertencente à Escola Clássica da administração, como introdutora da organização racional do trabalho no início deste século. Taylor, mentor deste movimento, foi o pioneiro em sistematizar o processo administrativo no âmbito das empresas, criando um conjunto de técnicas de racionalização do trabalho, treinamento especializado conforme o cargo, departamentalização e especificidade na atribuição de responsabilidades, técnicas de cronometragem, pagamentos proporcionais à produção, e mais uma série de contribuições que visam abrandar o empirismo dominante nos métodos de trabalho à luz da Revolução Industrial.

Esta associação de prosperidade do empregador à do funcionário ficou conhecida como taylorismo e como próprio Taylor cita: “A Administração Científica tem por seu fundamento, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos, empregador e empregado são um, único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado.” (Extraído de KWASNICKA, Eunice L. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. São Paulo: Atlas, 1989. 2 ed.)

Mas, para Taylor o conceito de prosperidade é decorrência da máxima produtividade. O Taylorismo concebia o comportamento humano como resultante direta das decisões da organização, dando grande ênfase às variáveis ambientais e acreditando que se o ambiente estivesse organizado, o empregado não teria motivos para não produzir.

Estas idéias, difundidas e generalizadas em todos os setores, geraram acentuada divisão do trabalho e elevaram os empregados a conhecer apenas uma

pequena parte do todo, fazendo com que perdessem a identidade e o significado do trabalho. Em decorrência disto, o envolvimento e o comprometimento com o trabalho também foram reduzidos, ocasionado então, declínio da qualidade, alto grau de rotatividade de mão-de-obra, absenteísmo e, conseqüentemente, queda da produtividade.

Com isso, as relações de trabalho foram afetadas pela difusão do taylorismo, provocando inevitáveis conflitos ocasionados pelos interesses entre os empregados e empregadores. Conseqüentemente soluções generalistas passaram a ser inoperantes, pois se percebeu que o fator humano é extremamente variável em uma mesma situação.

Com a lacuna deixado pela Escola Clássica no que se refere ao estudo do comportamento humano na organização é que se constrói a Escola das Relações Humanas e da Abordagem Comportamental.

Em meados de 1930, a economia estava em fraca decadência devido à depressão de 1929. Os movimentos sindicais pressionavam por mais justiça no ambiente de trabalho e reconhecimento do homem como ser humano. Questionava-se também a grande ênfase dada ao sistema de produção em detrimento de outras áreas da empresa. Inicia-se então, estudos administrativos que vislumbram a organização como um sistema inter-relacionado no qual se configuram diferentes comportamentos sociais representados pelas pessoas denominadas de “participantes” e não operários. Como afirma KWASNICKA (1989; p. 70) “as pessoas não trabalham para as empresas, mas 'contribuem' para seus objetivos; não são pagas, mas recebem 'recompensas' pela sua contribuição”.

Desta maneira, a Escola das Relações Humanas procurou solucionar problemas como o conformismo (perda da individualidade na organização); objetivos obscuros (perda do sentido da organização); crescimento descontrolado das unidades organizacionais; rigidez das regras; especialização dos problemas (negligencia de problemas fora da área do especialista); e perda da motivação.

As experiências realizadas por Elton Mayo, em Hawthorne, na Western Electric Company, em meados de 1930, marcaram o início da valorização das relações humanas e a satisfação no trabalho como fatores favoráveis e um melhor desempenho.

Chester Barnard também contribuiu com sua proposta elaborando uma teoria social de organização em que o homem era visto como ser social que interagem constantemente em outros semelhantes, constituindo o que ele chamou de “interação social”.

Seguindo esta linha teórica interação social é que Mari Parker Follet introduziu importantes conceitos de motivação humana e liderança no contexto da organização. A autora teve papel fundamental na discussão sobre a natureza e importância da coordenação, considerando que esta é obtida por meio de inter-relacionamento vertical e horizontal das pessoas que compõem a estrutura organizacional. Como completa KWASNICKA (1989; p. 77) “para unificar os empregados de uma empresa em torno de um objetivo organizacional, o coordenador esperto irá facilitar e ser participante das comunicações em todos os níveis de pessoas na empresa”.

Segundo REZENDE (2004), a abordagem humanística é passível de críticas, pois deixou de considerar muitos aspectos econômicos e sociais da época em que foi concebida, além de pouco ter reconhecido a organização. Porém, pode-se considerar que essa Escola fez uma verdadeira revolução conceitual, pois a ênfase, antes colocada na tarefa e na estrutura das organizações passa ser colocada nas pessoas que as compunham.

A partir dos anos 50 surgem as primeiras teorias que associam os conceitos relativos à produtividade (Taylorismo) com os relativos à satisfação dos empregados (Escola das Relações Humanas). Desta forma, a Escola Comportamental preocupou-se em desenvolver estudos sobre inúmeras variáveis que compõem o universo organizacional, como exemplo:

- Processo de tomada de decisão: dinâmica e variáveis que o influenciam;
- Autoridade: revisão conceitual com a introdução do controle social;
- Motivação: concebida como função controle pela organização e por fatores individuais e grupais;
- Grupos: estudo sobre a influência de grupos no processo de produção;
- Liderança: análise das funções de liderança e identificação de estilos no processo administrativo.

1.6 Cultura Organizacional

Além de todas as influências descritas anteriormente, UNIZICKI (2004) aponta como a Cultura Organizacional impacta no clima de uma organização, pois enquanto o clima organizacional é uma característica relativamente duradoura a cultura é de alta duração. Pode-se então dizer que a cultura é mais estável em relação ao clima organizacional.

É preciso entender que a cultura organizacional evolui mas devagar em função do processo dos eventos sociais, históricos e humanos que impactam a organização no desenrolar de sua existência, os quais se refletem em transformações estruturais. Já o clima se desenvolve a partir de conteúdos culturais com assimilação mais rápida de circunstâncias conjunturais e reflete um determinado momento da vida organizacional.

1.7 Clima Organizacional

Como este estudo refere-se sobre a ferramenta de Pesquisa de Clima, é importante trazer algumas definições sobre clima organizacional.

Segundo PACHOLOK (2004), Clima Organizacional se refere a percepções construídas e sustentadas socialmente pelos indivíduos a respeito da organização na qual se trabalha. É um fenômeno perceptual e que não possui caráter de permanência definitiva, ou seja, volátil e efêmero.

Pode-se definir Clima Organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu 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, 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, 1996, p.5)

“Clima organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização”. (Miloni – Dicionário de Administração de Recursos humanos).

Segundo LUZ (2003; p. 12), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. O

autor ressalta também a caráter instável do clima organizacional, uma vez que sofre a influencia de inúmeras variáveis.

KOLB et al (1986:82-83), afirma que “o clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação à associação, poder ou realização. Pelo comportamento, pela políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização.”

Importante colocação faz Champion (*apud* Luz 1996) ao definir clima organizacional, como sendo: “as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, 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”.

Conceito como este faz refletir e admitir a relevante importância do conhecimento das percepções dos indivíduos em relação a organização e ao grupo possibilitando a formulação de diagnóstico mais abrangente do clima organizacional, na medida em que fornecem uma visão da organização, permitindo a compreensão de fenômenos de natureza estrutural e conjuntural vinculados às questões culturais.

Mas, apenas a avaliação quantitativa do clima organizacional não é a única forma de se estudar a cultura de uma organização. Sua aplicação pura e simples é um erro metodológico, pois a conjugação da avaliação quantitativa, através de questionários, com a observação e entrevistas pode oferecer uma visão panorâmica da cultura organizacional que será de grande utilidade para a organização. Ou seja os aspectos quantitativos centram-se no que as pessoas dizem sobre a cultura, sem atender para os significados atribuídos, como cita UNIZICKI (2004) .

Para concluir a discussão sobre o tema e já alinhar com o próximo, OLIVEIRA (1995) escreve que o estudo do clima permite a identificação de indicadores precisos capazes de subsidiar ações de intervenção, monitoramento e acompanhamento de melhorias que precisam ser efetuadas para que o equilíbrio entre a realização profissional o desempenho organizacional seja alcançado.

1.8 Pesquisa de Clima

Uma pesquisa de clima bem utilizada é uma poderosa ferramenta de gestão e se destina aos gestores interessados em monitorar e aperfeiçoar a satisfação dos membros de suas organizações, criando um canal de diálogo e de trocas mútuas que potencializam a convivência, o relacionamento e o próprio trabalho. Destina-se também aquelas empresas que enfrentam dificuldades para implementar algumas de suas estratégias, as empresas que identificam problemas de convivência ou mesmo de produtividade, as empresas que querem dimensionar a satisfação de seus colaboradores em relação as práticas e políticas vigentes da empresa, e as organizações que procuram um maior conhecimento interno, em termos de recursos humanos. Como ferramenta de RH, o clima é um poderoso recurso de gestão, de implementação de novas práticas e de crescimento organizacional. Colocado dessa forma, se destina praticamente a todas as organizações.

Segundo UNIZICKI (2004), o levantamento do clima organizacional de um grupo, organização ou instituição é útil não apenas como meio de diagnóstico mas também de acompanhamento da evolução das mudanças organizacionais. Trata-se de um instrumento valioso para identificar situações e oportunidades de modificação para melhor ou não, e avaliar a eficácia dos métodos e técnicas de mudança organizacional.

Mas, OLIVEIRA (1995), alerta o uso desta ferramenta levantando as seguintes questões:

- Que dificuldades precisam ser encaradas por quem pesquisa o clima interno numa empresa, no que diz respeito ao modo como as pessoas tendem a interpretar a realidade que as cerca;
- De que formas – verbalizadamente ou não – os indivíduos tendem a expressar suas interpretações sobre a realidade da empresa (através de quais mecanismos poderiam eles estar distorcendo, maximizando, minimizando ou ocultando suas interpretações, quando se expressam sobre elas?);
- Que instrumentos de pesquisa seriam suficientemente “finos” para captar essas distorções nas palavras ou comportamentos dos indivíduos submetidos à pesquisa de clima.

ESTUDO DE CASO

1. Descrição e análise das ferramentas

Neste estudo de caso será analisada as ferramentas aplicadas em uma organização de grande porte, do segmento metal – mecânico. Será descrita a forma de aplicação, os resultados obtidos e a como os conteúdos foram analisados e tratados.

Como processo de *coleta de dados*, a empresa analisada utilizava os seguintes instrumentos: Pesquisa de Clima (Ferramenta Corporativa) e Pesquisa de Clima Amostral (Ferramenta Local). São aplicadas estas duas pesquisas pela seguinte razão: a Pesquisa Corporativa é aplicada a cada dois anos, e para que no ano em que não há uma referência da “medição/análise” do clima, aplica-se uma Pesquisa Amostral (que não é feita em todas as Unidades, apenas naquelas em que os gestores consideram necessárias). A principal razão da Aplicação da ferramenta amostral é identificar os principais fatores negativos de clima e então preparar-se para a aplicação da ferramenta de Clima Corporativa.

Porém, a companhia dispõe de outros instrumentos para “fazer a leitura” do clima e a percepção dos funcionários.

1.2 Ferramenta 1 - Pesquisa de Clima Corporativa:

Ferramenta padrão utilizada pela companhia para avaliação do clima interno, aplicada a cada dois anos em toda a população.

Esta ferramenta foi desenvolvida por uma consultoria, seguindo os seguintes objetivos e etapas:

O principal objetivo desta é identificar a percepção dos profissionais em relação às práticas e procedimentos organizacionais, bem como o nível de satisfação e credibilidade. Com base nestes fatores pretende-se contribuir na identificação dos aspectos em que se devem pautar as questões primordiais da empresa, alinhando as expectativas do público interno às diretrizes estratégicas da organização.

Este trabalho possibilita conhecer e acompanhar a percepção do público interno sobre os fatores que promovem ou interferem na satisfação em relação ao ambiente de trabalho e às práticas gerenciais.

Para a companhia, esta pesquisa é uma ferramenta para o planejamento e gerenciamento estratégico, possibilitando conhecer as opiniões e contribuições dos funcionários.

As etapas deste processo forma 5:

Etapa 1: Alinhamento Estratégico

Nesta etapa é preciso assegurar as premissas que envolvem o processo de Pesquisa de Clima organizacional, conhecer a realidade, aspectos da cultura organizacional, expectativas da empresa, estratégias, modelos de gestão, políticas e práticas de Gestão de RH. Para isso são realizadas reuniões com a organização (alinhamento).

Etapa 2: Planejamento

Neste momento são levantados os seguintes tópicos:

- Definição dos perfis e extratos dos questionários visando o desdobramento dos resultados;

- Definição de cruzamentos para tratamento e análise dos dados coletados e construção do Plano de Tabulação;
- Análise e inclusão de novas questões e indicadores que possibilitem a empresa a avaliação da percepção dos colaboradores sobre os impactos das ações implementadas no processo de Gestão de Clima;
- Definição das estratégias de ação e cronograma, considerando-se o escopo da pesquisa;

Etapa 3 – Coleta de Dados da Pesquisa

Aplicação 100% on line, sob a forma de amostra, considerando:

- Utilização de um único instrumento para todos os funcionários;
- Acompanhamento técnico durante todo o processo.

Etapa 4 – Tratamento, Análise dos Dados e Elaboração de Relatórios:

Análise quantitativa dos dados coletados, cruzamentos de informações, análise e elaboração de relatórios com conclusões e recomendações que permitam o desdobramento e a definição de diretrizes estratégicas para a continuidade da Gestão do Clima Organizacional na empresa.

- Cruzamento dos dados quantitativos;
- Análise dos resultados frente as estratégias de Gestão de Pessoas e ações de Clima já implementadas pela empresa;
- Elaboração de Relatório Corporativos e Caderno de Questões Abertas com análise comparativa por área, por indicador e por questão;
- Elaboração de Tabelas integradas de acordo com extratos definidos com a empresa na etapa de planejamento da Pesquisa.

Etapa 5 – Apresentação dos Resultados

Apresentação e discussão sobre os resultados da Pesquisa com o RH e com a direção da empresa.

- Definição de diretrizes estratégicas visando o desdobramento dos resultados e a continuidade do processo de Gestão de Clima Organizacional.

Sobre o questionário (ferramenta), a organização balizou a consultoria no desenvolvimento das perguntas, dividindo-as nos seguintes pilares:

- Estratégia e Negócio;
- Satisfação e Orgulho;
- Práticas dos Valores no Ambiente de trabalho;
- Gestão e Liderança;

Estes itens foram divididos aleatoriamente em 42 perguntas (ou seja, em alguns momentos as perguntas serão sobre satisfação e orgulho e em seguida já será sobre outro tópico) – conforme **anexo I**. Isto para não induzir os funcionários a fazer a avaliação e análise em “blocos” dos temas definidos

A classificação das respostas segue a seguinte escala (crescente):

Respostas 1 e 2: Desfavorável

Respostas 3: Neutra

Respostas 4 e 5: Favorável

Há também um espaço para comentários – **anexo II**. Este espaço traz informações muito preciosas que na resposta de “múltipla” escolha não há como captar.

Um fator importante é que o método assegura ausência de identificação pessoal e é aplicada para todos os públicos (produção, administrativos e executivo).

Alguns fatores relevantes sobre a aplicação desta ferramenta:

Antes da aplicação da pesquisa, os líderes (principalmente os ligados a produção) preparam a suas equipes e a própria companhia realiza melhorias “visuais” para estimular os respondentes da pesquisa.

De acordo com os “clusters” de perguntas são preparados “amortecedores” para cada item. Por exemplo, se a pergunta direciona ao item SATISFAÇÃO E ORGULHO e a pergunta, por exemplo, questiona sobre a comemoração em datas especiais, há materiais preparados e direcionados p/ os líderes mostrando todas as comemorações do ano.

É notório o quanto os líderes desta instituição são cobrados por um alto índice de favorabilidade.

Resultados obtidos e tratativas:

Na última pesquisa aplicada o resultado obtido foi de aprox. 83,% de favorabilidade.

Para os líderes da companhia, o desafio é manter (ou aumentar) o resultado. Para isso ações como “Grupo de Melhorias” são criados e o acompanhamento destas atividades é constante e quando se aproximar a próxima pesquisa de clima, as ações são intensificadas.

1.3 Ferramenta 2 - Pesquisa de Clima (por Amostragem):

Conforme citado anteriormente, esta pesquisa é aplicada no intervalo das pesquisas corporativas.

Esta pesquisa é aplicada por uma outra consultoria (consultoria local), porém as questões são as mesmas. A diferença é que o número de pessoas respondentes, é menor e direcionado.

A amostra é estratificada intencional, onde o erro amostral é de 0,03 e nível de confiabilidade 1,96. Desta forma, dentro da população total da área analisada, a amostra calculada abrange mais de 1.500 colaboradores. Na ultima pesquisa, a aplicação da ferramenta aconteceu por meio de envelopes para os colaboradores sorteados na amostra.

O tratamento dos dados foi realizado por meio de um *software* utilizado pela consultoria contratada (sistema de concepção de pesquisa e análise estatística). Sobre o público avaliado, obteve-se na ultima pesquisa aprox. 95% de participação.

Resultados obtidos e tratativas:

O resultado da ultima pesquisa foi de aprox. 75% de favorabilidade. As ações tomadas são semelhantes as tomadas ao final da Pesquisa de Clima Corporativa.

1.4 Descrição de Outras Ferramentas

- Realização de reuniões com os Colaboradores (Estilo Face2Face):

Alguns líderes realizam reuniões esporádicas com a sua equipe (ou parte dela). Geralmente são reuniões abertas, sem tema pré definido, onde alguns assuntos – geralmente negativos – são trazidos pelos colaboradores (por exemplo problemas com o plano de saúde, transporte, restaurante interno). Nestas reuniões, problemas com liderança geralmente não são colocados.

Resultados obtidos com esta ferramenta:

Nestas reuniões geralmente um colaborador levanta o tema e os demais se manifestam. O condutor da reunião pode apresentar uma resposta imediata a equipe ou endereçar o questão a pessoa responsável para que providencias sejam tomadas.

- Fale com os Líderes:

Segundo a área de comunicação institucional, esta ferramenta tem como objetivo aproximar colaboradores e lideranças – mas reforça o comportamento que “*dialogar com o seu gestor é essencial e deve ser sempre a sua primeira opção.*”

Esta ferramenta é utilizada quando o colaborador tem dúvidas relacionadas a alguma área ou situação na empresa ou simplesmente gostaria de questionar os líderes sobre alguma assunto. O funcionário deverá preencher o formulário, localizado próximo aos murais de Comunicação e depositar nas urnas.

Nesta ferramenta o colaborador pode ou não identificar-se. Quem analisa e responde a estas questões é o gerente da planta (com suporte de outros líderes).

Resultados obtidos com esta ferramenta:

Como a questão da identificação é opção, muitos colaboradores – anonimamente - expõe temas que que geralmente são de descontentamento/desconforto de um grupo de pessoas. Como as respostas são publicadas nos murais, isto também é uma garantia de que todos estão cientes do assunto apresentado. Quando o tema é recorrente, o assunto é direcionado e tratado com mais urgência e criticidade.

- Hotline:

Trata-se de um canal de comunicação coordenado por uma empresa especializada em gerenciar comunicações, questionamentos ou denúncias, de forma confidencial. Esta empresa recebe as informações e o procedimento de apuração será realizada pela organização (contratante).

Geralmente denúncias mais graves (como assédio moral, quebra de integridade e problemas mais sérios com a liderança) são feitos através deste canal.

Resultados obtidos com esta ferramenta:

Neste canal de comunicação surgem questões mais graves envolvendo denúncias ou situações ligadas a liderança. O que pode-se identificar, por exemplo, é que denúncias recorrentes sobre um mesmo gestor apontam problemas sérios com líderes da companhia. É feito todo um processo investigativo e dependendo dos resultados, ações imediatas são tomadas. Tratativas ao médio e longo prazo também são desenvolvidas, como foco no desenvolvimento de liderança.

1.5 Observações sobre os resultados

Através destas descrições, percebe-se que há uma grande diferença entre processo para levantamento de dados, isto é, a forma com que os dados são coletados e que é medido (conteúdo). Ao analisar os resultados, percebe-se que a maioria dos

colaboradores da empresa estão satisfeitos no que diz respeito a vários itens ligados ao clima da organização.

SÍNTESE, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo do clima favorece a organização no entendimento de suas necessidades e no equilíbrio entre a satisfação dos funcionários e o desempenho organizacional. Porém, a companhia precisa entender o que realmente busca medir em um levantamento de clima interno. Este torná-se o primeiro ponto de atenção desta análise, pois a empresa aqui citada (e certamente muitas outras organizações), não tem clareza do que pretende medir, pois quando não sabe-se ao certo o que está medindo, não há como levantar resultados reais.

Sobre as ferramentas utilizadas pela organização, estas são padronizadas e diretivas ao ponto de restringir a obtenção de muitos conteúdos que indicam particularidades de cada Unidade de negócio da empresa - como questões culturais/regionais. A falta de “personificação” desta ferramenta pode distorcer resultados, invalidando todo o processo. Para isso recomenda-se a organização, personificar a ferramenta utilizada, respeitando a sua cultura, seus valores e suas diferenças perante outras organizações ou até mesmo internamente – isto é – entre suas Unidades de Negócios.

Outra questão relevante ao processo é a forma de aplicação da ferramenta. Na presente organização, os colaboradores são preparados para responder as questões propostas e esta ação pode induzi-los a responder positivamente sobre algo que antes percebiam como um problema. É preciso entender que este é um instrumento que serve como “porta voz” deste público, por isso quanto mais espontâneas forem as respostas, mas rico e transparentes serão os resultados. É evidente que com este tipo de ação, a companhia não apresenta clareza em relação aos objetivos da aplicação desta ferramenta.

Ao analisar as considerações acima, um dos principais pontos de atenção é se os resultados obtidos são realmente condizentes com realidade da organização.

Porém, a empresa possui outros instrumentos que podem trazer importantes conteúdos para análise do clima – informações que apontam sobre diversos temas. Mas é preciso que a organização valorize mais estes instrumentos e compreenda que também são ferramentas para medir o clima interno. Saber “ouvir” os colaboradores

através destes instrumentos é tão importante como aplicar questionários para mensurar o clima de uma organização.

Se a organização analisada realmente conseguir “medir” os pontos relevantes do clima interno, o próximo passo é desenvolver ações que amortecem (ou neutralizem) os principais desconfortos apontados pelo público em questão.

Através da análise realizada sobre o tema e usando como base a pesquisa bibliográfica, pode-se concluir que as necessidades do ser humano, vão além das necessidades levantadas em uma ferramenta generalista. Muitas vezes os funcionários apontam questões importantes sobre o clima interno e fazem isto de diversas formas, mas estas “dicas” geralmente não são ouvidas, pois não são “medidas” através de instrumentos padronizados.

Para finalizar este estudo, é fundamental que as organizações compreendam a diferença entre aplicar uma ferramenta de pesquisa de clima organizacional e o que realmente é medido. Ouvir os colaboradores na íntegra, é sim uma poderosa ferramenta de gestão.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BERGAMINI, Cecilia W. **Motivação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997. 4 ed.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOLB, David Allen, RUBIN Irwin M., MCINTYRE James M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1995. 5. ed.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1989

LUZ, Janine Pacheco. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco de Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção UFSC.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro. Qualitymarki, 2003.

MATOS, Francisco G. **Empresa Feliz**. São Paulo. Makron Books, 1996.

OLIVEIRA, Marco A. **Pesquisa de Clima Interno nas Empresas – Casos dos Desconfiômetros Avariados**. São Paulo. Nobel, 1995

PACHOLOK, Antônio. **Clima Organizacional**. Curitiba, 2004. Monografia MBA – Gestão Empresarial UFPR.

REZENDE, Daniela O. **A gestão do clima organizacional e seu impacto sobre a qualidade percebida dos serviços**. Curitiba, 2004. Trabalho de Conclusão de Curso em Especialização em Gestão Empresarial UFPR.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia na organização**. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1965.

UNIZICKI, Edson J. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Curitiba, 2004. Projeto Técnico – Curso de Especialização em Administração de Pessoas UFPR.

ANEXO

ANEXO I

Modelo Questionário :

(Prática dos Valores no Ambiente de Trabalho) 1 - Existe oportunidade para compartilhar, trocar idéias e opiniões na equipe em que trabalho.

(Prática dos Valores no Ambiente de Trabalho) 2 - Existe uma relação de confiança entre as pessoas da equipe da qual faço parte.

(Prática dos Valores no Ambiente de Trabalho) 3 - A equipe da qual faço parte atua como um time onde todos se sentem responsáveis pelos resultados alcançados.

(Prática dos Valores no Ambiente de Trabalho) 4 - O que é dito pelas lideranças é praticado no dia a dia.

(Prática dos Valores no Ambiente de Trabalho) 5 - As diferentes áreas da empresa trabalham de forma conjunta visando atingir as metas da empresa.

(Prática dos Valores no Ambiente de Trabalho) 6 - As pessoas nesta empresa recebem tratamento justo e são respeitadas.

(Prática dos Valores no Ambiente de Trabalho) 7 - Idéias novas e diferentes são consideradas pela empresa na tomada de decisão.

(Prática dos Valores no Ambiente de Trabalho) 8 - As condições físicas do ambiente de trabalho são seguras.

(Prática dos Valores no Ambiente de Trabalho) 9 - Nesta empresa, respeita-se e valoriza-se as diferenças das pessoas.

(Gestão e Liderança) 10 - Meu superior imediato demonstra, através de suas ações, acreditar em minha capacidade de crescimento e estimula meu desenvolvimento.

(Gestão e Liderança) 11 - Recebo orientações e retorno do meu superior imediato sobre o meu desempenho.

(Gestão e Liderança) 12 - Estou satisfeito com as oportunidades que tenho nesta empresa para me desenvolver.

(Gestão e Liderança) 13 - Meu superior imediato estabelece claramente meus objetivos e metas.

(Gestão e Liderança) 14 - Meu superior imediato me fornece informações e/ou orientações que facilitam a realização do meu trabalho.

(Gestão e Liderança) 15 - Tenho autonomia necessária para tomar decisões relativas às minhas funções.

(Gestão e Liderança) 16 - Meu superior imediato reconhece minhas contribuições e realizações no trabalho.

(Gestão e Liderança) 17 - Considero que minha remuneração total (salário, benefícios e PPR - participação nos resultados) está adequada ao mercado de trabalho.

(Gestão e Liderança) 18 - Existe uma comunicação freqüente, aberta e clara entre o meu superior imediato e a equipe.

(Gestão e Liderança) 19 - Os superiores imediatos envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.

(Gestão e Liderança) 20 - Os superiores imediatos aqui mostram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.

(Gestão e Liderança) 21 - As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem.

(Estratégia e Negócio) 22 - A empresa age com ética na condução de seus negócios.

(Estratégia e Negócio) 23 - Entendo a contribuição da minha área para o atingimento das metas da empresa.

(Estratégia e Negócio) 24 - A missão, visão e valores da empresa são praticados pelos funcionários.

(Estratégia e Negócio) 25 - A empresa vem inovando em seus processos, produtos e negócios.

(Estratégia e Negócio) 26 - Recebo orientação e suporte para entender e me adaptar às mudanças pelas quais a empresa está passando.

(Estratégia e Negócio) 27 - Sinto-me estimulado a pensar e realizar de formas diferentes o meu trabalho.

(Estratégia e Negócio) 28 - A empresa disponibiliza os recursos necessários para a realização de meu trabalho.

(Estratégia e Negócio) 29 - Sinto-me estimulado a ser um consumidor dos produtos oferecidos pela empresa.

(Estratégia e Negócio) 30 - Eu recomendo a meus amigos nossos produtos.

(Satisfação e Orgulho) 31 - Sinto que sou importante para a empresa.

(Satisfação e Orgulho) 32 - Sinto-me satisfeito em trabalhar nesta empresa.

(Satisfação e Orgulho) 33 - Sinto-me motivado em trabalhar nesta empresa.

(Satisfação e Orgulho) 34 - Tenho orgulho de fazer parte desta empresa.

(Satisfação e Orgulho) 35 - Aqui as pessoas se preocupam umas com as outras.

(Satisfação e Orgulho) 36 - A empresa me dá oportunidade de participar de atividades de ação social ou comunitária.

(Satisfação e Orgulho) 37 - Nós sempre comemoramos eventos especiais.

(Satisfação e Orgulho) 38 - Esta empresa é um excelente lugar para trabalhar.

(Prática dos Valores no Ambiente de Trabalho) 39 - As pessoas nesta empresa compartilham informações.

(Gestão e Liderança) 40 - Nesta empresa há uma liderança participativa e flexível.

(Gestão e Liderança) 41 - As pessoas são ouvidas nesta empresa.

(Gestão e Liderança) 42 - Meu superior imediato cumpre o que assume.

ANEXO II

Comentários feitos pelos colaboradores - utilizando o espaço reservado para observações no questionário de Pesquisa de Clima:

“Um item que deve ser colocado em pauta é sobre o comprometimento dos colaboradores, pois forçam muito neste item. Pois nem sempre existe a necessidade de fazer extra, e mesmo assim é forçada a presença do colaborador, isso acaba afetando seu momento de folga que é sempre os finais de semana.”

“Falta de pessoal - ou estão no encosto atestado médico ou pede demissão sobre carga só operadores que ficam.”

“Esta empresa é um excelente lugar pra se trabalhar. mas poderia melhorar o salário climatizar a área, mudar a empresa responsável pela alimentação.”

“As vagas internas são muito patrinhadas.”

“Que houvesse um funcionário do RH presente no 6º turno pra que não aja o deslocamento desnecessário de nossas casas para a empresa fora do horário de trabalho.”

“Falta um pouco mais de atenção aos cargos distribuídos na empresa pois para uns o serviço fica super carregado e estressante, enquanto outros pouco fazem ou nada fazem...”

“Eu recomendo os produtos que fabricamos para qualquer pessoa, mas, acho que os acabamentos dos nossos produtos deveria ser melhor. Vejo que tem muito espaço nos produtos que na maioria das vezes, tem que encher com silicone para não aparecer.”

“Eu tenho orgulho de trabalhar nesta empresa mas sinto-me aborrecida as vezes, porque existe um clima meio pesado entre as pessoas não sei porque mas parece que tem sempre alguém querendo derrubar alguém no meu setor.”

“Estou na empresa a dois anos e recebi um aumento salarial, tem amigos que estão aqui a quatro anos e não receberam nada de aumento, já pedi varias vezes para o supervisor e nada e tem outros colaboradores que receberam aumento duas vezes em menos de seis meses.”

“O supervisor as na maioria das vezes que não obtemos resultado ele trata com grosseria não diferencia as que não temos culpa por certos acontecimentos...e não nos chamam atenção com ÉTICA.”

“Estou satisfeita com meu superior imediato, acredito que ele tem feito tudo que possível atendendo nossas expectativas, mas vai uma sugestão, trabalhar um hora a mais no turno X e folga pelo menos um domingo no mês. gostaríamos de ter um retorno. Obrigada.”

“Acho que a supervisão da empresa deveria ver melhor a situação de manter supervisores fixos e não ficar trocando toda hora dificultando o relacionamento com o pessoal.”

“Gostaria de saber porque muitas pessoas que não querem nada dentro da empresa, faltam e não fazem seu serviço direito são tratadas do mesmo jeito que as que

querem trabalhar e a maioria esta sendo prejudicados com isso acho que deve ser visto com mas atenção minha opinião. a empresa deveria rever essa historia de não desligar mais as pessoas.”

“Muitos funcionário que aqui trabalham, como sabem que não correm o risco de ir para rua não respeitam o supervisor. aonde o supervisor perde totalmente o domínio sobre a fabrica... acho que a gerencia deveria mais estudar essa historia.. por que assim como esta, qual quer dia o supervisor não vai comandar mais nada aqui dentro...”

“Na minha opinião,a relação entre chefia e colaboradores na minha área tem melhorado muito. O que me preocupa é a relação entre os próprios colaboradores.”

“Pela empresa dou os parabéns pela iniciativas de segurança e os beneficios que aqui e dado Obrigado!!!”

“Já que climatizar, e um sonho um pouco distante, poderíamos ter mais ventiladores e bebedouros. Obrigado.”