



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RAFAELA FERRON

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO SETOR DE PESQUISA &
DESENVOLVIMENTO DE UMA AGROINDÚSTRIA DO OESTE – SC**

CHAPECÓ

2016

RAFAELA FERRON

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO SETOR DE PESQUISA &
DESENVOLVIMENTO DE UMA AGROINDÚSTRIA DO OESTE – SC**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Valéria De Bettio Mattos

CHAPECÓ

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Ferron, Rafaela

Diagnóstico do clima organizacional do setor de Pesquisa & Desenvolvimento de uma agroindústria do oeste - SC/ Rafaela Ferron. -- 2016.

76 f.:il.

Orientadora: Valéria De Bettio Mattos.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração, Chapecó, SC, 2016.

1. Cultura Organizacional. 2. Clima Organizacional. 3. Satisfação no Trabalho. I. Mattos, Valéria De Bettio, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

RAFAELA FERRON

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO SETOR DE PESQUISA &
DESENVOLVIMENTO DE UMA AGROINDÚSTRIA DO OESTE – SC**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira sul.


Orientador: Prof.^a Dr.^a. Valeria De Bettio Mattos

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 14/06/2016

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a. Valeria De Bettio Mattos



Prof.^a Dr.^a. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta



Prof. Me. Marcelo Recktenvald

Dedico este trabalho à minha filha Amanda.

AGRADECIMENTOS

À Deus por me permitir estar aqui e pela proteção nesta e em futuras jornadas.

À UFFS pela oportunidade que me foi dada em vivenciar tamanha experiência.

À agroindústria, principalmente ao setor de Pesquisa e Desenvolvimento pela confiança em permitir a realização deste trabalho, pela dedicação da equipe.

À professora Valéria De Bettio Mattos, quero expressar o meu reconhecimento e admiração pela sua competência profissional e pela forma com que conduziu minha orientação, pela paciência, perseverança e incentivo que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

Aos demais professores do curso de Administração, pelas trocas de experiências e conhecimento os quais são tão importantes na minha vida acadêmica/pessoal, e pela dedicação na construção desse conhecimento ao longo destes anos.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constante.

Aos meus familiares, que não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida e que sem dúvida sem eles tudo isso não seria possível.

Enfim a todos que fizeram parte desta caminhada, o meu muito obrigada.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar qual é o nível de satisfação percebido pelos funcionários no setor de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) de uma agroindústria do Oeste de Santa Catarina. Diante das mudanças ocorridas na empresa devido à troca de gerências, coordenações e mudanças de *layout*, houve a necessidade de mensurar qual é a qualidade do clima organizacional. A classificação da pesquisa foi definida, quanto aos fins, como descritiva e quanto aos meios, como bibliográfica caracterizando-se como estudo de caso. Este trabalho é uma pesquisa que emprega a metodologia quanti-qualitativa. Para a realização da pesquisa foram coletados dados através da aplicação de questionário a 30 funcionários do setor, os quais levantaram fatores positivos e negativos do trabalho e a partir desses fatores foi possível identificar o nível de satisfação predominante no setor. Os resultados apresentam, no geral, um clima organizacional favorável, porém, alguns aspectos relacionados ao relacionamento interpessoal e à divisão das tarefas não apresentaram indicadores favoráveis, os quais devem ser monitorados e se possível, readequados.

Palavras chave: Cultura Organizacional. Clima Organizacional. Satisfação no Trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do setor de P&D	15
Figura 2 - Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.....	22
Figura 3 - Modelos de pesquisa de clima organizacional.....	25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Respostas Q49.....	47
Quadro 2– Respostas Q48.....	53
Quadro 3– Respostas Q50.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Informações de tempo de serviço e gênero.....	30
Gráfico 2 - Percepção dos respondentes quanto ao relacionamento entre os setores.....	31
Gráfico 3 - Percepção dos respondentes quanto à preparação da empresa.	32
Gráfico 4 - Percepção dos respondentes sobre as decisões da empresa.	32
Gráfico 5 - Percepção dos respondentes sobre oportunidades na empresa.	33
Gráfico 6 - Percepção dos respondentes sobre seu poder de expressão.	34
Gráfico 7 - Percepção dos respondentes sobre as orientações recebidas.	35
Gráfico 8 - Percepção dos respondentes sobre as informações recebidas no setor.	35
Gráfico 9 - Percepção das respondentes atividades/funcionário.	36
Gráfico 10 - Percepção dos respondentes quanto à quantidade x qualidade do trabalho.....	37
Gráfico 11 - Percepção dos respondentes quanto à divisão/priorização das atividades.....	37
Gráfico 12 - Percepção dos respondentes quanto ao clima e relacionamento.....	38
Gráfico 13 - Percepção dos respondentes ao respeito recebido pelos gestores.	39
Gráfico 14 - Percepção dos respondentes quanto à disponibilidade dos colegas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho.....	39
Gráfico 15 - Percepção dos respondentes quanto ao trabalho que realizam.	41
Gráfico 16 - Percepção dos respondentes quanto à tomada de decisões.	41
Gráfico 17 - Percepção dos respondentes quanto à realização profissional.	42
Gráfico 18 - Percepção dos respondentes quanto à capacitação recebida.....	42
Gráfico 19 - Percepção dos respondentes sobre contribuição para o sucesso da empresa.....	43
Gráfico 20 - Percepção dos respondentes sobre assumir maiores responsabilidades.....	43
Gráfico 21 - Percepção dos respondentes quanto à satisfação em trabalhar na empresa.	44
Gráfico 22 - Percepção dos respondentes quanto à comparação salarial.	45
Gráfico 23 - Percepção dos respondentes quanto ao salário.	45
Gráfico 24 - Percepção dos respondentes quanto às condições físicas do setor.....	46
Gráfico 25 - Percepção dos respondentes quanto à expectativa para os próximos dois anos. .	48
Gráfico 26 - Percepção dos respondentes quanto à motivação gerada pelos gestores.	49
Gráfico 27 - Percepção dos respondentes quanto à liderança do superior imediato.	49
Gráfico 28 - Percepção dos respondentes quanto à pressão sobre o ritmo de trabalho.	50
Gráfico 29 - Percepção dos respondentes quanto ao conhecimento dos objetivos esperados pelo superior mediato.	51

Gráfico 30 - Percepção dos respondentes sobre a avaliação do seu trabalho.....	51
Gráfico 31 - Percepção dos respondentes quanto à disponibilidade do superior imediato.	52
Gráfico 32 - Percepção sobre a existência de tratamento diferenciado ou privilegiado.....	52
Gráfico 33 - Percepção dos respondentes quanto à evolução do clima.....	56

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. OBJETIVOS.....	14
1.1.1. Geral.....	14
1.1.2. Específicos	14
1.2. JUSTIFICATIVA.....	14
1.3. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1. GESTÃO CONTEMPORÂNEA DE PESSOA	17
2.2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	17
2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	18
2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL	20
2.5. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
2.5.1. Modelos de estudos de clima organizacional	24
3. METODOLOGIA	27
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	27
3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA	27
3.3. COLETA DOS DADOS	28
3.4. ANÁLISE DOS DADOS	29
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
4.1. INFORMAÇÕES GERAIS DO SETOR	30
4.2. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	31
4.3. COMUNICAÇÃO.....	34
4.4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	36
4.5. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	38
4.6. CONDIÇÕES DE TRABALHO E EXPECTATIVAS.....	40
4.6.1. Remuneração	44
4.6.2. Condições estruturais.....	46
4.6.3. Expectativas	48
4.7. LIDERANÇA.....	48
4.8. ANÁLISE FINAL	53
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	60

ANEXO 1	62
APÊNDICE A – Questionário de pesquisa de clima organizacional	72

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão inseridas em um ambiente globalizado e muito competitivo. A forte concorrência entre as empresas tem sido um fator importante para que empresários e gestores desenvolvam novas estratégias para manter suas empresas ativas no mercado. Essas estratégias não dizem respeito somente à melhoria dos produtos e serviços, mas também à obtenção de ambientes adequados de trabalho fazendo assim, com que os colaboradores estejam em harmonia com a organização. Desta forma, a preocupação com a motivação, satisfação e qualidade de vida dos funcionários torna-se um fator relevante para que organização e a equipe conquistem juntos os objetivos comuns e pessoais.

Uma das possibilidades de diagnóstico da existência dessa harmonia entre o quadro de colaboradores e a empresa caracteriza-se como análise de clima organizacional. Para Moreira (2010, p 24), o clima da organização é um importante conceito para um gestor, porque é por meio do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho.

Diante do cenário competitivo, as empresas passaram não apenas a atender as necessidades dos seus clientes externos, mas também as de seus clientes internos, apostando na pesquisa de clima organizacional (BARÇANTE; CASTRO, 1999). O clima organizacional é uma forma de verificar quais são as preocupações e percepções dos funcionários com a organização e de promover soluções para possíveis problemas, mantendo e melhorando os pontos positivos. O estudo do clima organizacional pode ser realizado em todos os tipos de organização, sendo diferenciado pelo método de pesquisa adotado.

Do ponto de vista de Teixeira (2010, p. 57) compreende-se como clima organizacional “um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação”.

O oeste catarinense tem como base econômica o agronegócio, em especial as agroindústrias, que têm como atividade fim a industrialização de matérias-primas resultante do trabalho da agricultura. Atividades que contribuem significativamente para a composição da economia da região, pois segundo o relatório do SEBRAE (2013, p. 11), o crescimento das agroindústrias ampliou o mercado de trabalho e se transformou na base da economia da macrorregião, juntamente com a agricultura.

Devido à importância das agroindústrias para esta região, a pesquisa de clima caracteriza-se como uma ferramenta de gestão estratégica. Nesse sentido, é importante observar como as empresas utilizam esta ferramenta visando conhecer o estado de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores. Luz (2003) relata que a pesquisa de clima organizacional é como uma ponte de comunicação entre a gerência e os demais funcionários, promovendo o crescimento e melhorando o ambiente organizacional da organização.

Diante do exposto questiona-se, **como se apresenta o clima organizacional no setor de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) de uma agroindústria do oeste de Santa Catarina?**

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Geral

Analisar como os funcionários do setor de P&D de uma agroindústria do oeste de Santa Catarina percebem o clima organizacional do ambiente de trabalho no qual estão inseridos.

1.1.2. Específicos

- Descrever o clima organizacional do setor;
- Mensurar o clima organizacional do setor;
- Identificar o que motiva e desmotiva os funcionários do setor;
- Propor meios de formação e manutenção de um clima organizacional adequado no setor.

1.2. JUSTIFICATIVA

A fim de preservar a identidade da empresa, adotou-se como nome fictício, AgroSC¹.

Segundo o SEBRAE a AgroSC é considerada uma empresa de grande porte, sendo assim o setor de P&D é um setor chave dentro da organização, pois nele é colocado em prática todo o processo de desenvolvimento da gama de produtos da organização.

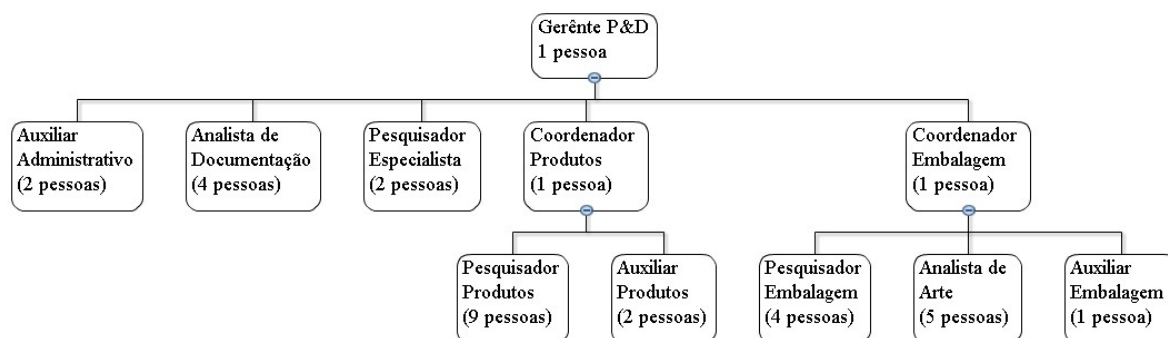
A escolha do tema surgiu pela necessidade de investigar o clima do setor de P&D da empresa, pois este vem enfrentando diversas mudanças desde 2013. Essas modificações

¹ A empresa pesquisada tem como norma interna de segurança de informações não divulgar o nome nem dados que possam identificá-la em trabalhos acadêmicos, portanto foi adotado o nome fictício.

referem-se sobretudo, a troca de gerência e coordenação, alteração de *layout* de trabalho e divisão do setor. Salienta-se que a organização não realizou pesquisas de clima organizacional anteriormente neste setor. Diante disso, a pesquisa de clima fornecerá informações que contribuam para identificar o atual clima do setor pesquisado, buscando a partir disso criar estratégias visando readequá-lo para promover um ambiente de trabalho saudável.

A figura 1 representa o organograma do setor pesquisado.

Figura 1 – Organograma do setor de P&D



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Muitas mudanças ocorreram no setor, tanto estruturais, quanto de processos. Inicialmente o setor era composto pela área de P&D, qualidade e SAC, logo o que era um setor transformou-se em três, compostos de equipes distintas e cada uma com sua respectiva gerência.

Esta divisão ocorreu no início de 2013 pois o gerente que estava há 15 anos no cargo, deixou a empresa. Naquele momento, um coordenador da equipe foi promovido assumindo então a gerência, e na equipe de P&D houve mudanças nas coordenações, uma por promoção interna e outra por seleção externa.

Também foi feita uma reforma estrutural no setor. Anteriormente era um *layout* mais aberto e com a reestruturação cada equipe de trabalho ficou em salas separadas.

O setor possui uma metodologia de trabalho que visa à padronização dos procedimentos, e há cerca de dois anos os procedimentos destes processos estão sendo informatizados e as atividades entre as áreas estão interligadas. Desta forma, para a finalização do projeto em execução, as áreas devem trabalhar em conjunto, como em uma linha de produção, iniciando com a elaboração da fórmula, passando para os testes/análises de qualidade, elaboração da embalagem, dizeres legais, atendimento a normas governamentais, entre outras.

A partir de janeiro de 2014, quando o gerente atual assumiu o cargo, não houve mais mudanças impactantes no setor, porém a equipe vem se modificando com promoções e novas contratações. De acordo com o setor de RH da empresa, quatro pessoas deixaram o setor para assumirem cargos superiores, sendo esta uma característica comum do setor e desta forma houve a necessidade de novas contratações. Além disso, três pessoas saíram da empresa.

Desta forma, as constantes mudanças relatadas anteriormente justificam a necessidade de investigar o clima deste setor, visando levantar dados que proporcionem a compreensão sobre o quanto estas mudanças podem influenciar o desempenho do setor, bem como o bem estar de sua equipe.

1.3. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa está estruturada em quatro etapas. A primeira é composta pelo referencial teórico, na qual foram abordados assuntos concernentes à Cultura e Clima organizacional. A etapa seguinte apresentou o método de pesquisa e o perfil da empresa. A terceira etapa contemplou a aplicação do pré-teste, tendo como sequência a coleta de dados, seguida da análise dos dados e por fim as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica aborda os temas que norteiam a pesquisa. Consiste na revisão dos principais trabalhos existentes sobre o tema e acessíveis à pesquisadora, visando assim uma melhor compreensão da temática sobre os seguintes aspectos: cultura organizacional, clima organizacional, pesquisa de clima organizacional e seus modelos de estudos.

2.1. GESTÃO CONTEMPORÂNEA DE PESSOA

A gestão de pessoas tem grande importância dentro das organizações, pois é um processo de desenvolvimento de pessoas e de seus valores no contexto da organização. A partir do engajamento das pessoas, se torna possível alcançar os objetivos das empresas.

Diante deste fator, a forma de gestão vem se modificando e melhorando a cada dia. Essas mudanças são percebidas na forma de liderar equipes e na valorização do indivíduo reconhecendo-o como responsável pelo sucesso da empresa, seu desenvolvimento econômico e destaque no mercado (FILHO; PEREIRA, 2013).

Para Chiavenato (2011), as empresas que passaram a investir nos recursos humanos, e compreenderam as pessoas como peças-chaves responsáveis pelo sucesso da empresa, se tornaram bem-sucedidas.

Na gestão contemporânea de pessoas o que era sistemático torna-se dinâmico, sobretudo em termos de formação/capacitação, por meio de treinamentos que buscam o desenvolvimento de fatores como a motivação, fortalecimento de equipe, equilíbrio e manutenção de um clima organizacional adequado e capaz de reger e confrontar os desafios de uma organização (CLARO; NICKEL, 2002).

2.2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Com a necessidade de se destacarem no mercado, as empresas têm buscado melhorar a qualidade dos serviços e também a qualidade de vida no trabalho de seu quadro funcional. A valorização do capital humano exige que a organização se torne mais humanizada e capaz de proporcionar condições de desenvolvimento pessoal aos indivíduos, o que interfere

diretamente no clima organizacional percebido pelos trabalhadores inseridos em organizações.

Para que haja eficácia no desenvolvimento desta qualidade de vida a satisfação no trabalho não deve ser separada da vida do indivíduo. De acordo com Rodrigues (1994) quando os trabalhadores sentem-se insatisfeitos em sua vida familiar o trabalho torna-se o principal meio para obter a satisfação de suas diversas necessidades, sobretudo, as sociais.

Sendo assim, para proporcionar a QVT é necessário, de acordo com Moretti (2007) buscar maior participação por parte dos trabalhadores, descentralizar as decisões, proporcionar um ambiente físico seguro e confortável, oportunizar o crescimento e o desenvolvimento pessoal, criando assim, um ambiente de participação, integração e valores compartilhados, o que acaba por fortalecer a cultura da organização.

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional difere de organização para organização. Por meio da cultura é possível implementar mudanças que sejam capazes de influenciar o comportamento da equipe de trabalho.

O conceito de cultura organizacional é comum no âmbito empresarial. Está associado diretamente aos valores, crenças, hábitos e normas que cada organização possui. Ela contribui para a construção da identidade organizacional, formando características únicas de cada empresa. Para Moreira (2012, p. 29):

a cultura organizacional pode ser compreendida como o comportamento da organização, ou seja, os valores, as normas, os processos, os ideais, a missão e os objetivos existentes na corporação. É a partir dela que se coloca ordem na empresa, é nela que os colaboradores irão se basear para desenvolverem suas normas de conduta e atividades e é através da cultura, também, que se construirá um ambiente de trabalho sadio.

O comportamento das principais lideranças é que influenciam, dão forma e definem a cultura da empresa. Quando as empresas se encontram em fase de crescimento, o modo de pensar e agir dos líderes passa aos poucos, a ser reconhecidos pelo grupo organizacional e desta forma torna-se evidente o que é considerado adequado na convivência pessoal e no dia-a-dia da empresa (ZANELLI, BASTOS E ANDRADE, 2014).

Ainda segundo os autores, mesmo que haja maior influência dos líderes em relação à cultura, a maneira como os demais membros da organização se comportam diante de seus

conflitos “socioemocionais e de adaptação externa também pode ser transferida às gerações que se sucedem como guia de condutas consideradas desejáveis. ” (ZANELLI, BASTOS E ANDRADE, 2014, p. 506).

Portanto, cada indivíduo pode influenciar e ser influenciado pela cultura, podendo também contribuir para a introdução de mudanças. As mudanças tornam-se necessárias, pois o ambiente externo é dinâmico e a organização deve acompanhá-lo, porém as mudanças culturais devem ser implantadas de forma cautelosa para que os envolvidos não sofram grandes impactos e passem a internalizá-las e compartilhem de seus objetivos.

As mudanças em geral podem levar muito tempo para serem incorporadas e assim caracterizar-se como parte da cultura. No entanto, as organizações com uma cultura organizacional mais rígida tendem a sofrer mais com as mudanças, pois os envolvidos com essa organização podem se tornar resistentes, dificultando a implantação de uma nova cultura (MOREIRA, 2012).

Segundo Moreira (2012, p. 38), para a organização se manter competitiva e manter a dinâmica organizacional do ambiente interno e externo, esta deve atuar de forma constante em sua cultura da seguinte maneira:

- Fazendo com que a sua estrutura organizacional seja sempre atualizada e representativa da necessidade de sobrevivência da empresa no mercado, dos seus valores já internalizados e dos valores que estão sendo implementados/mudados pelas próprias pessoas.
- Implantando, atualizando, mantendo e melhorando continuamente sistemas de gestão, que a levem a ter diferencial competitivo em relação às suas concorrentes;
- Treinando as pessoas através de ações permanentes, que pelo próprio conceito de cultura organizacional são o seu veículo e sua razão. Também devem ser aproveitadas algumas "janelas" que se abrem, especialmente aquelas que permitem a diminuição da resistência às mudanças;
- Na constituição de uma nova empresa, quando a cultura ainda não está formada;
- Na mudança do quadro diretivo da organização, quando as pessoas estão naturalmente já à espera de mudanças;
- Quando da mudança de propriedade da empresa, pela mesma razão acima;
- Quando da inserção de grande número de pessoas na organização, o que gera a entrada de novos valores que irão naturalmente interagir com os demais.

Luz (2003) ressalta que a cultura da empresa também é influenciada pelos valores culturais de onde está inserida, pelos seus fundadores e dirigentes atuais e seu ramo de atividade.

A cultura organizacional é formada e mantida ao longo da trajetória da empresa. Para que seja evidenciada como é essa cultura deve-se analisar como a organização gere seus

negócios, como é o relacionamento com seus clientes e colaboradores, quais seus hábitos e valores. Desta forma é possível verificar se os trabalhadores se identificam com a sua cultura.

Sendo assim, é possível compreender que toda organização tem sua cultura e ela pode influenciar o clima organizacional de forma positiva ou negativa. A análise da cultura da empresa contribui para a identificação de conflitos, o que torna possível a tomada de decisões frente a ações que possam melhorar esses conflitos (FORSAN, PEREIRA E SCATOLIN, 2013).

Para Chiavenato (2004) cultura organizacional e motivação estão intimamente ligadas, portanto, é importante analisar estes dois aspectos dentro da organização, garantindo assim a satisfação da equipe de trabalho.

O estudo sobre satisfação do trabalho é amplo e engloba inúmeras temáticas, porém neste trabalho foi aprofundado especificamente clima organizacional, tema que será abordado a seguir.

2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

As organizações são compostas de indivíduos. Estes possuem suas bagagens comportamentais, ou seja, seu modo de se relacionar com o ambiente social. Desse modo, essas relações comportamentais em relação ao ambiente de trabalho caracterizam o clima organizacional predominante na organização.

Oliveira (1996) descreve o clima organizacional como “o estado em que se encontra a organização, ou parte do grupo em dado momento”. Esse estado é mutável, podendo ser modificado em um curto espaço de tempo de acordo com novas ações e da reação dos trabalhadores, bem como suas expectativas frente a estas ações.

Para Chiavenato (2003), o clima organizacional exerce influência sobre a motivação. É a qualidade do ambiente organizacional percebida pelos colaboradores e esta percepção influencia no comportamento. O ambiente interno existente entre as pessoas que convivem na organização está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Portanto, clima organizacional pode ser definido como o:

conjunto das percepções dos empregados sobre os diversos aspectos da organização que mais frequentemente constam dos estudos sobre este tema: comunicação, envolvimento, coesão, suporte do supervisor, recompensa, autonomia, orientação das tarefas, pressão no trabalho, clareza das tarefas, controle, inovação e conforto físico. (SIQUEIRA et al., 2008, p 32).

Também sob esta perspectiva, Rizzatti (2002) comenta que o clima organizacional é resultante dos componentes da cultura, pois são as características que descrevem uma organização, influenciando diretamente na convivência das pessoas com os valores, e atitudes da organização.

A manutenção do clima organizacional, ou sua mudança, não é de responsabilidade de uma pessoa, dos gestores ou de um setor. Para que o resultado seja efetivo, todos devem se envolver. O clima organizacional pode ser dividido, segundo Luz (2003), em três dimensões, pode ser bom, prejudicado ou ruim.

É considerado um clima bom quando o rendimento é alto, a rotatividade e o absenteísmo são baixos, a equipe está unida e motivada. Desta forma a resolução dos problemas é mais efetiva resultando na melhoria do ambiente de trabalho. Porém, segundo Luz (2003), por melhor possível que seja o clima, ainda é passível de conflitos. Sendo assim, os gestores devem estar preparados para identificá-los e se possível, atenuá-los, visando um melhor clima possível.

Já um clima prejudicado ou ruim pode ser identificado quando existem muitos conflitos, o rendimento é baixo, a rotatividade e o absenteísmo são altos e a equipe está desmotivada, Bispo (2006) apresenta as principais características dos climas favoráveis, desfavoráveis e um meio termo entre eles.

Figura 2 - Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.

← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: BISPO, 2006

Para que se tenha uma melhor compreensão do clima dentro da organização e para que se possa classificá-lo como bom/favorável, prejudicado e ruim/desfavorável deve-se realizar a pesquisa de clima organizacional.

2.5. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A importância da pesquisa de clima organizacional se dá por vários fatores, sendo o de maior importância, segundo Chiavenato (1999), o fator humano, pois este se tornou o responsável pelas organizações bem sucedidas e a principal vantagem competitiva é obtida por meio das pessoas que nelas trabalham.

Além disto, conforme Vieira e Vieira (2013), a análise de clima é de grande importância, pois além de influenciar positiva ou negativamente o comportamento das pessoas, ele é decisivo na capacidade de organização em atrair e manter talentos. É ainda uma fonte indicadora de satisfação em relação a vários aspectos da empresa como a política de

recursos humanos, modelos de gestão, missão e visão da empresa, processos de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

A pesquisa de clima organizacional tem como objetivo identificar as percepções dos trabalhadores e verificar a qualidade de vida presente no ambiente de trabalho investigado, avaliando sintomas organizacionais e propondo meios de intervenção para as situações diagnosticadas como geradoras de sintomas. Os sintomas apresentados no diagnóstico de clima organizacional podem ser entendidos como consequências de um processo de trabalho e podem emergir na forma de queixas relacionadas ao ambiente organizacional, queda na produtividade, desmotivação, maior índice de absenteísmo, rotatividade em setores, afastamentos por doença, aumento das ocorrências de acidentes de trabalho, falta de comprometimento e insatisfação (BORGES E MOURÃO, 2013).

Esta ferramenta geralmente é aplicada pelas organizações e faz parte de um processo que possibilita ao trabalhador expor sua percepção sobre as práticas adotadas pela empresa e sobre as relações que nela se estabelecem. Os resultados da pesquisa de clima podem, por sua vez, servir de base à elaboração e adoção de planos de ação que visem promover um clima favorável e a intermediação da demanda.

A pesquisa é uma ferramenta de coleta de dados para posterior diagnóstico da situação do atual clima organizacional. Por meio da pesquisa, o participante pode expor a sua opinião, e isso se torna importante para a empresa, pois a partir dela, os gestores conseguem visualizar as melhorias que devem ser implantadas.

Moreira (2002) ressalta a complexidade e a importância de conduzir uma pesquisa de clima organizacional, pois é necessário que se conheça bem o tema para que durante a construção do questionário sejam abordados todos os fatores que possam mais fielmente retratar o ambiente percebido pelos participantes, tendo em mente que um questionário mal elaborado e aplicado trará mais problemas do que soluções.

Desta forma deve-se avaliar cuidadosamente como o instrumento de pesquisa será elaborado e aplicado. Para isso Moreira (2002, p 73) sugere um planejamento inicial:

- Definição do público-alvo;
- Quem irá conduzir a pesquisa
- Tipo de instrumento para coleta de dados;
- Forma de aplicação da pesquisa;
- Tabulação dos dados;
- Análise dos resultados;
- Formas de divulgação.

Luz (2003) propõe 11 etapas para a montagem e aplicação de uma pesquisa de clima organizacional.

- 1ª) Obtenção da aprovação e do apoio da Direção: com o comprometimento e envolvimento da empresa torna-se viável implantar as possíveis mudanças;
- 2ª) Planejamento da Pesquisa: trata-se da definição do objetivo, público, quem vai conduzir, técnica da pesquisa e de coleta, períodos para aplicação, preparação das chefias tabulação, divulgação, preparação, etc.;
- 3ª) Definição das variáveis: nesta etapa definem-se assuntos a serem pesquisados, as variáveis que podem gerar satisfação ou insatisfação;
- 4ª) Montagem e validação do instrumento de pesquisa: é a construção e validação da técnica ou instrumento de análise dos dados por meio da realização do pré-teste.
- 5ª) Parametrização: nesta fase são elaborados os parâmetros que permitem a tabulação dos resultados posteriormente;
- 6ª) Divulgação da pesquisa: é a etapa que visa conscientizar os participantes da importância de sua participação, buscando o maior número possível de adesão;
- 7ª) Aplicação e coleta da pesquisa: consiste na orientação de toda a equipe para a efetiva participação na resposta ao questionário.
- 8ª) Tabulação da pesquisa: consiste em analisar as respostas e tabular os dados de forma seja possível visualizar cada cenário pesquisado.
- 9ª) Emissão de relatórios: é a apresentação das variáveis em forma de relatório ancoradas por assunto em tabelas e outros registros.
- 10ª) Divulgação dos resultados da pesquisa: essa divulgação deve ser feita a todos os participantes, assim proporcionar maior credibilidade à pesquisa.
- 11ª) Definição de planos de ação: esta é a etapa mais importante, pois se avalia as possibilidades de melhoria e torna possível desenhar o plano de ação.

Após definir os objetivos da pesquisa é preciso certificar-se de que os fatores a serem analisados estarão claros ao final da investigação. Para isso a elaboração da coleta de dados deve ser clara e objetiva e deve-se buscar o melhor modelo para a necessidade da organização, sendo inclusive, realizado um pré-teste a fim de verificar a sua eficácia.

2.5.1. Modelos de estudos de clima organizacional

Conforme relatado anteriormente, cada organização deve avaliar qual o modelo mais adequado para a coleta de dados. A seguir são apresentados os três principais modelos de pesquisa de clima organizacional citados por Bispo (2006). Na tabela a seguir podemos observar os principais indicadores presentes nos modelos apresentados, segundo Bispo (2006):

Figura 3 - Modelos de pesquisa de clima organizacional.

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA
Fatores internos			
Estrutura / regras	X	-	X
Responsabilidade / autonomia	X	X	X
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X
Relacionamento / cooperação	X	-	X
Conflito	X	-	X
Identidade / orgulho	X	-	X
Clareza organizacional	-	X	X
Liderança / suporte	-	X	-
Participação / iniciativa / integração	-	-	X
Consideração / prestígio / tolerância	-	-	X
Oportunidade de crescimento / incentivos profissionais	-	-	X
Comunicação	-	-	X

Fonte: Adaptado Bispo, 2006²

O modelo Litwin e Stringer (1968) foi um dos primeiros estudos realizados com o objetivo de medir o clima organizacional. Este modelo torna possível também estudar a influência dos estilos de liderança sobre a motivação e o comportamento dos trabalhadores. Criado na Inglaterra, este modelo foi utilizado por Litwin e Stringer em pesquisas junto a três diferentes organizações norte-americanas, com o objetivo de identificar fatores comuns às diferentes organizações. No Brasil, foi adaptado e usado por Souza em estudos de 1977, 1980, 1982, 1983.

No início dos anos 1980, dois outros modelos foram desenvolvidos: o modelo de Sbragia (1983) e o modelo de Kolb, elaborado em 1986 (RIBEIRO e MENDES, 2015).

Silva (2014) descreve também o modelo de Sbragia (1983) sendo um instrumento de pesquisa que contém vinte variáveis.

² Foi retirada a coluna do modelo proposto pelo autor, pois este é um aprimoramento dos modelos três autores.

O modelo de Kolb (1978) surgiu de uma adaptação ao modelo desenvolvido por Litwin e Stringer. O questionário é composto por sete fatores indicadores que exercem influência sobre o clima organizacional (Silva, 2014).

Como já citado anteriormente, sabe-se que não há apenas um padrão único de aplicação e utilização, uma vez que existem inúmeros outros modelos que foram desenvolvidos ao longo do tempo, como por exemplo, os modelos de Bispo (2006) e Rizzatti (1995).

3. METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos do estudo, o qual aborda a caracterização da pesquisa, a população e amostra investigada, a forma de coleta e interpretação dos dados adotada.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A classificação da pesquisa foi definida apoiada em Vergara (2013) da seguinte maneira: quanto aos fins, é caracterizada como descritiva e aplicada, que segundo Beuren, (2008, p.81), “preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los”. Classifica-se como pesquisa aplicada, pois “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos; mais imediatos, ou não. ” (VERGARA, 2013, p. 43). A escolha se deu por acreditar-se em sua capacidade de analisar os dados necessários e válidos para elaboração da pesquisa

Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso. Classificou-se assim, pois trata-se de uma pesquisa aplicada em uma organização. Segundo Vergara (2013, p.49), “estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas estas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento [...] Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados”.

Este trabalho é uma pesquisa que emprega a metodologia quanti-qualitativa, que segundo Brito (2006), é fundamentada em hipóteses de compreensão e interpretação em relação ao fenômeno estudado. Triviños (2008, p. 67) ressalta que toda pesquisa deveria ser quantitativa e qualitativa, “A quantidade e a qualidade estão unidas e são interdependentes. [...] a mudança de qualidade depende, em determinado momento, da mudança de quantidade”

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Os sujeitos desta pesquisa foram 32 funcionários da empresa AgroSC, lotados no setor de P&D, sendo este o número total da equipe. Este grupo é caracterizado como população que, segundo Vergara (2000, p. 46), trata-se de “[...] um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objetos de estudo”.

A população amostral ou amostra é definida por Vergara (2000, p. 48) como “uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade”.

A pesquisa foi apresentada em reunião a todos os 32 funcionários, foram dadas todas as instruções de preenchimento, recolhimento, sanando eventuais dúvidas.

Este questionário foi enviado ao grupo de e-mail da equipe no dia 18 de abril de 2016, sendo que a coleta foi disposta ao lado da impressora³. Este local permitiu que após a impressão o respondente já depositasse o questionário na urna, desta forma inviabilizando qualquer forma de identificação do respondente.

Para que fosse possível a participação de todos os funcionários, o tempo limite para resposta foi de cinco dias. Porém dos 32 questionários enviados, após o término do prazo continham na urna apenas 30 questionários respondidos.

Nesta mesma semana no dia 22, último dia para a entrega dos questionários, uma colaboradora foi desligada da empresa. Só não é possível justificar que um dos questionários não respondidos tenha sido desta, uma vez que os questionários eram anônimos.

3.3. COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi baseada em dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através da aplicação de questionário, que é um instrumento de coleta de dados composto por perguntas que podem ser enviadas para o pesquisado, sem a necessidade de responder na presença do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Antes da aplicação do questionário no setor de P&D optou-se pela realização de um pré-teste. De acordo com Marconi e Lakatos (2008), o pré-teste tem o objetivo de certificar se as questões formuladas são claras e não geram dúvidas, ou ainda se existe a necessidade de acrescentar ou retirar questões. Nesta etapa optou-se por aplicar o instrumento junto a sete colaboradores de outro setor da empresa para não “viciar” as respostas da população que compõe a investigação deste estudo.

Após a análise dos dados do pré-teste verificou-se a necessidade de adequar algumas questões, de acordo com as observações feitas pelos voluntários.

Com base nisto o questionário final aplicado foi formulado com perguntas fechadas e abertas e adaptado do modelo de Luz (2003) (ANEXO 1), tomando como referência a sua

³ Salienta-se que este local é de uso comum a todos os funcionários, porém fica em uma sala central e fechada.

compreensão, sobre clima organizacional e pesquisas de clima, resultando no instrumento que consta no APÊNDICE A.

Segundo Luz (2003), o questionário preferencialmente deve ser respondido na empresa, sem a presença do gestor, e dependendo da cultura do setor não deve ser feita eletronicamente.

Os dados secundários foram obtidos com a análise de documentos institucionais consulta a livros e publicações sobre clima organizacional.

3.4. ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta e tabulação das respostas, os resultados da pesquisa de clima organizacional foram refinados através de análise quantitativa, com o propósito de mensurar o percentual de satisfação/insatisfação dos funcionários em relação aos temas pesquisados.

Para tabulação foram estipulados os seguintes parâmetros⁴:

- Ótimo e sempre: muito satisfeito.
- Bom e quase sempre: satisfeito.
- Regular e raramente: insatisfeito.
- Ruim e nunca: muito insatisfeito.

Para a análise, os resultados foram dispostos em tabelas e gráficos, dispostos por temas e por questão. Estas estão identificadas como Q1 até Q50. Os grandes temas são: avaliação institucional, comunicação, organização do trabalho, relacionamento interpessoal, condições de trabalho e expectativas e liderança.

Uma vez que os questionários eram anônimos, portanto não nominais, os respondentes foram identificados por tempo de setor da seguinte forma:

- Até 5 anos: Xa, Xb, Xc...Xn;
- 5 a 9 anos: Ya, Yb, Yc...Yi;
- Acima de 9 anos: Za, Zb, Zc...Zg;

⁴ Exceto para as questões 24, 44 e 45. Para estas deve se avaliar da seguinte maneira: Sim/ Sempre e Quase sempre: considera-se insatisfação e para Raramente e Não/Nunca: considera-se satisfação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

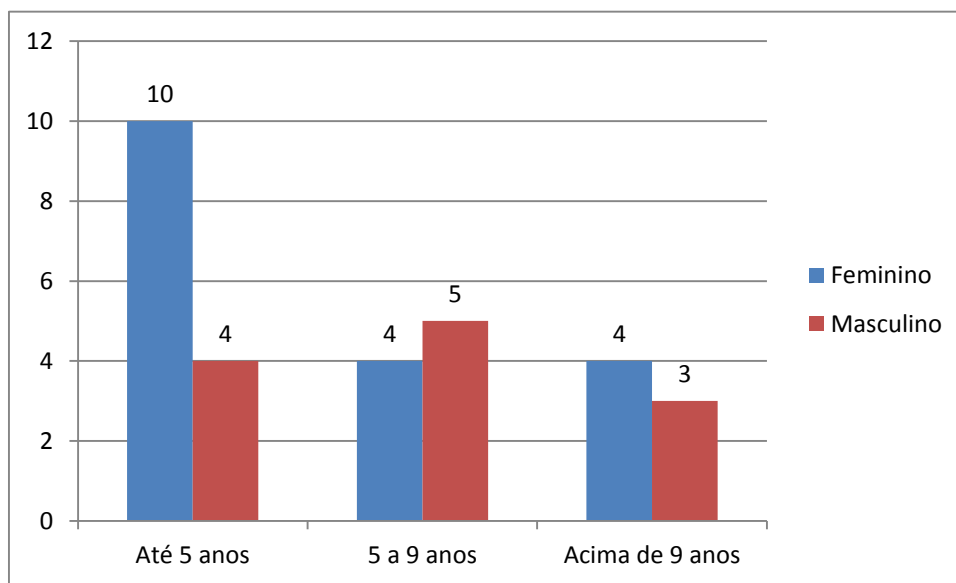
Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos por meio da pesquisa de clima organizacional realizada no setor de P&D.

A seguir serão apresentados os temas com seus respectivos atributos, elaborados pela pesquisadora, referente ao nível de satisfação identificado na pesquisa de clima organizacional.

4.1. INFORMAÇÕES GERAIS DO SETOR

Os respondentes da pesquisa são compostos por 18 mulheres e 12 homens, a maioria 44% trabalha há menos de cinco anos no setor, 30% trabalham de cinco a nove anos e 23% há mais de nove anos. A seguir o gráfico demonstra a distribuição por tempo de empresa e gênero.

Gráfico 1 - Informações de tempo de serviço e gênero



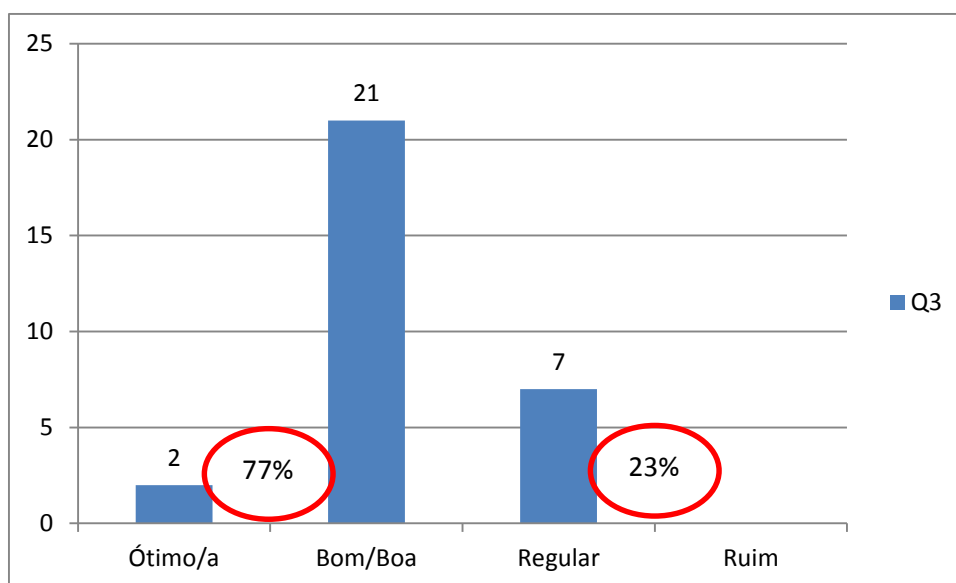
Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Desta forma, dos 14 respondentes que tem até cinco anos de setor e através da análise dos documentos institucionais identifica-se que 64% deles têm menos de três anos de setor, sendo assim não participaram das mudanças ocorridas no setor já relatadas anteriormente.

4.2. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Este tópico tem como objetivo verificar o nível de satisfação quanto à imagem da empresa no que tange à cooperação entre os setores da empresa, oportunidades na empresa, valores éticos, preparo tecnológico e informações que a empresa transmite. Destaca-se que estes temas estão circunscritos às questões 3, 18, 19, 20, 22, 40 e 42⁵.

Gráfico 2 - Percepção dos respondentes quanto ao relacionamento entre os setores.



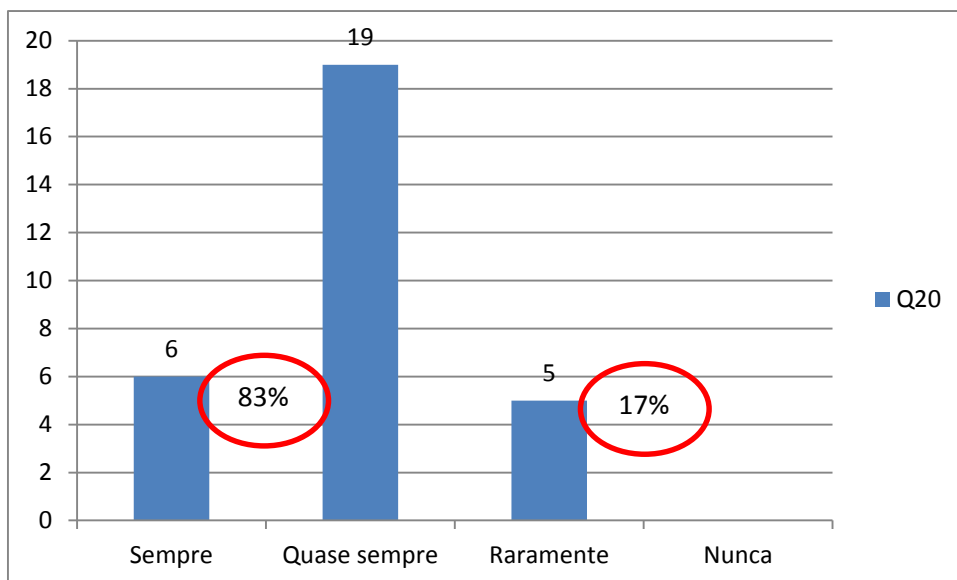
Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O gráfico representa que a maioria (77% dos respondentes) está satisfeita com o relacionamento de cooperação entre os setores da empresa. Devido ao fato da empresa ser de grande porte e possuir muitos outros setores trabalhando em conjunto, este fator demonstra a que a empresa está bem integrada.

A Q19 refere-se à atuação da empresa ser ou não guiada por valores éticos, o que é percebido positivamente, uma vez que o nível de satisfação foi de 97% e uma pessoa não respondeu à questão.

⁵ Nos gráficos a seguir as questões referidas serão identificadas pela letra Q seguida da afirmação correspondente no questionário. Para consulta, ver Apêndice

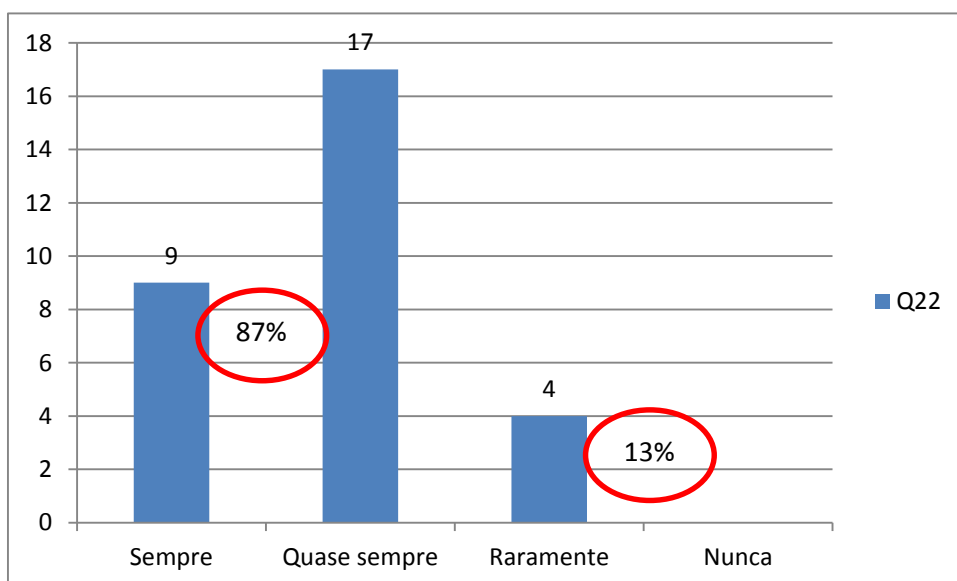
Gráfico 3 - Percepção dos respondentes quanto à preparação da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O setor de P&D está sempre em busca de novas tecnologias, para solucionar e inovar nas atividades da rotina de trabalho. A Q20 aborda como está à preparação da empresa referente à adoção de tecnologia para melhorar seus produtos e serviços. Para este quesito a satisfação foi de 83% contra 17% de insatisfeitos que consideram que devido à necessidade do setor, ela não está devidamente preparada.

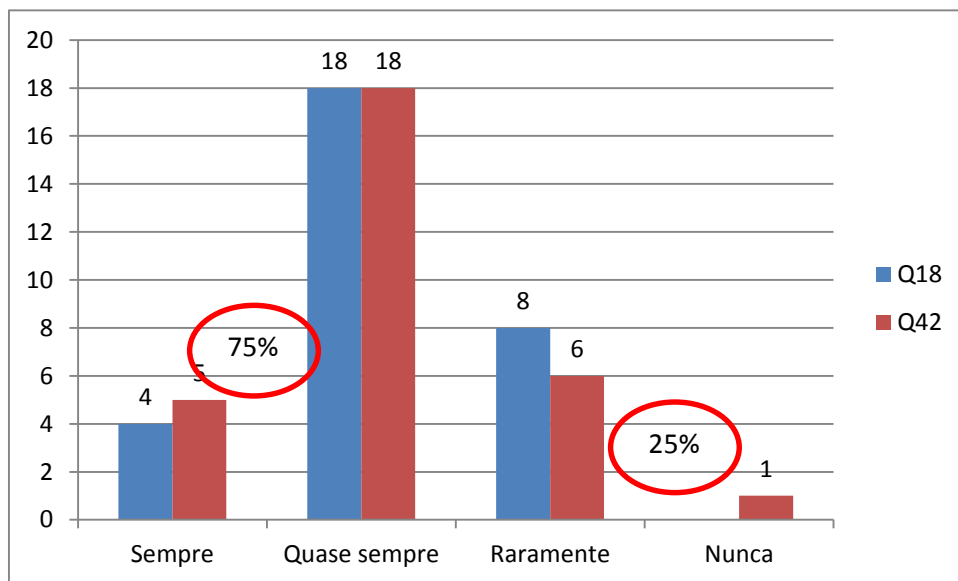
Gráfico 4 - Percepção dos respondentes sobre as decisões da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Na Q22 foi questionado se a empresa explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma. As repostas foram positivas, uma vez que 87% dos respondentes estão satisfeitos e 13% insatisfeitos. Nas diversas ações que a empresa desenvolve é necessário informar aos funcionários a sua real importância, pois ao conhecerem sentem-se parte desta ação, apresentando satisfação em trabalhar nela.

Gráfico 5 - Percepção dos respondentes sobre oportunidades na empresa.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O gráfico 5 está representado o nível de satisfação referente à posição dos trabalhadores na empresa. A Q18 investiga se os respondentes percebem que as pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades dentro da empresa e na Q42 se a sua permanência é definida principalmente pelo seu desempenho. Na média, 75% dos respondentes estão satisfeitos e 25% estão insatisfeitos. Estes índices demonstram a que a visão dos respondentes sobre a empresa é que ela se preocupa com qualidade e reconhecimento do quadro de colaboradores, oportunizando crescimento aos seus empregados.

A Q40 fecha este tema reafirmando a satisfação neste quesito, uma vez que se questiona a satisfação em trabalhar na empresa levando em consideração tudo o que ela oferece, obtendo como resposta 97% de satisfeitos e 3% de insatisfeitos.

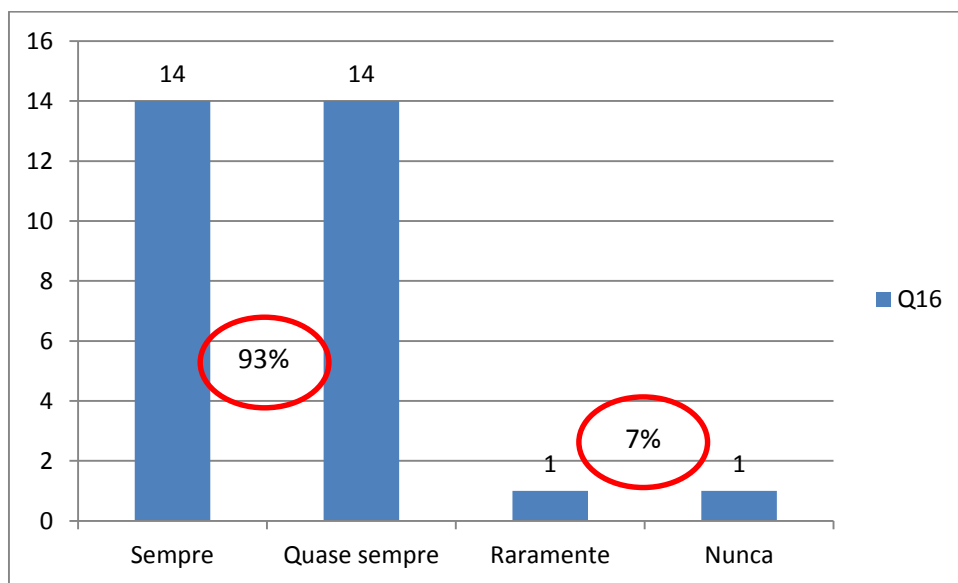
Uma sugestão do respondente Za quanto ao conhecimento do setor e suas atividades dentro da empresa é “Nosso departamento deve ser mais divulgado, pois muitos não sabem, não tem conhecimento do que fazemos, já ouvi muitos perguntarem: Pesquisam o que? ”

Portanto, a avaliação geral da instituição teve média de 85% satisfeitos e 15% insatisfeitos. Diante deste cenário, identifica-se que a maioria dos trabalhadores do setor de P&D estão satisfeitos com a empresa em que trabalham. Perante os níveis que foram pesquisados, este é um nível favorável para um bom clima organizacional. Sendo assim os gestores devem manter ou melhorar essas ações dentro da empresa, a fim de preservar um clima positivo ao menos no setor pesquisado.

4.3. COMUNICAÇÃO

Esta categoria tem como objetivo identificar o nível de satisfação quanto às informações no dia-a-dia de trabalho. Ela engloba as questões 16, 21, 23, 25 e 33.

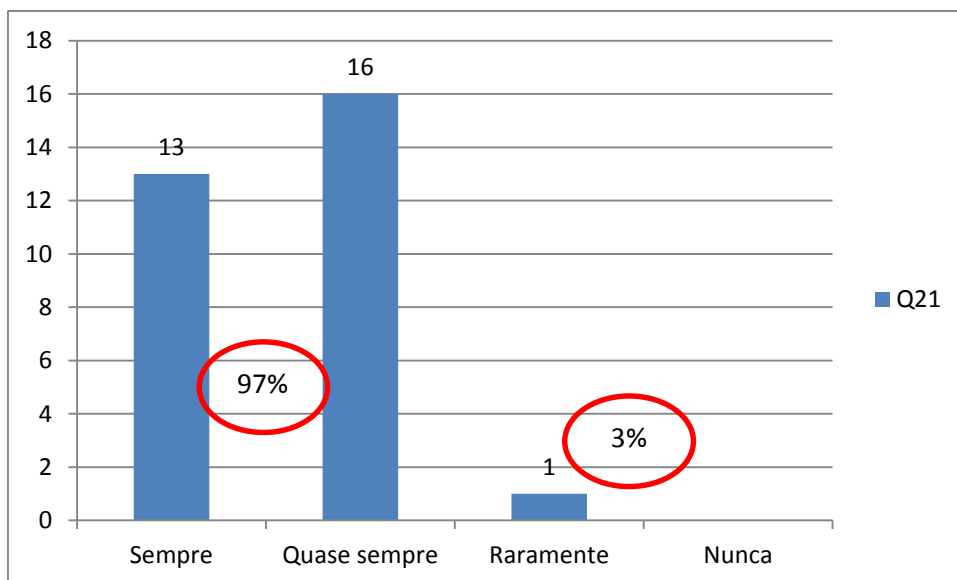
Gráfico 6 - Percepção dos respondentes sobre seu poder de expressão.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A Q16 refere-se à possibilidade de o funcionário poder se expressar, sugerir e opinar no dia-a-dia de trabalho. Diante das informações do gráfico, 93% estão satisfeitos e 7% insatisfeitos. Este atributo é muito importante levando em consideração que a equipe tem a liberdade de participar, e essa troca de opiniões permite chegar a soluções mais eficazes.

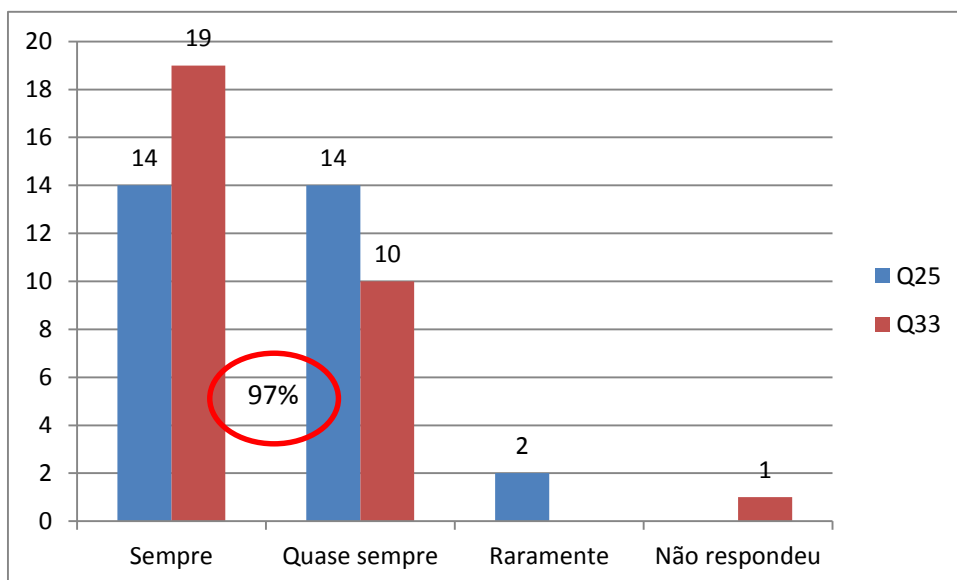
Gráfico 7 - Percepção dos respondentes sobre as orientações recebidas.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

As orientações que os funcionários recebem sobre o trabalho que realizam, segundo 97% são claras e objetivas, sendo então que os funcionários se sentem satisfeitos e apenas 3% não estão satisfeitos, pois julgam raramente receber as orientações necessárias.

Gráfico 8 - Percepção dos respondentes sobre as informações recebidas no setor.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

As perguntas Q25 e Q33 referem-se às informações que chegam até os funcionários e se realmente eles confiam e acreditam nessas informações. Segundo a percepção dos respondentes, 97% estão satisfeitos e 3% não, sendo que uma pessoa não respondeu à questão.

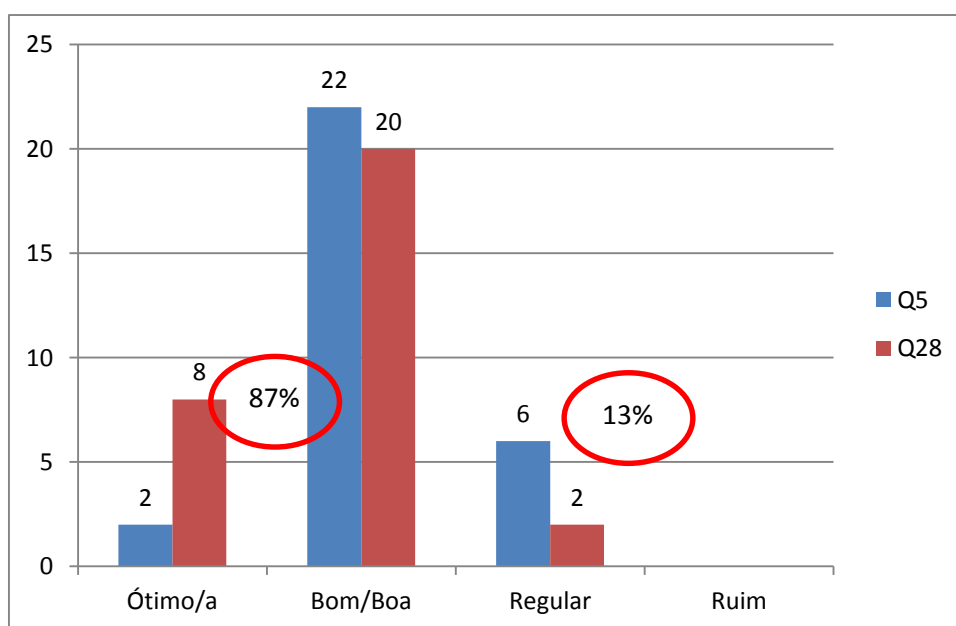
Diante dos quesitos pesquisados o nível de satisfação é predominante, e vem ao encontro deste resultado a Q23 que investiga se conheciam os objetivos e prioridade do setor, tendo respostas integralmente positivas.

As médias gerais deste quesito ficaram em 96% de satisfeitos, 3% de insatisfeitos e uma pessoa não respondeu. Portanto este é um aspecto que é percebido como positivo para o clima no setor, e para que este nível de satisfação se mantenha no setor as ações devem ser mantidas ou melhoradas.

4.4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O fator 'organização do trabalho' trata da satisfação quanto ao número de funcionários, priorização e quantidade de das atividades realizadas no setor/área. Além disso, aborda o conhecimento das prioridades e objetivos do setor e a liberdade para tomar decisões. Para esta análise foram utilizadas as questões 5, 6, 13, 17 e 28.

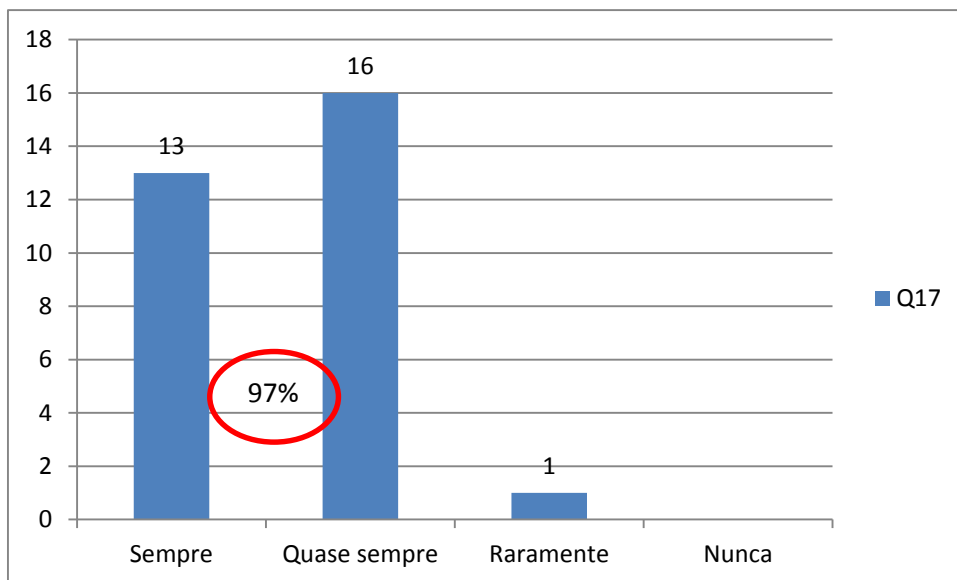
Gráfico 9 - Percepção das respondentes atividades/funcionário.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Quanto ao número e ao volume de atividades no setor, abordados na Q5 e Q28, o nível de satisfação foi de 87% e de insatisfação de 13%, o que demonstra que o número de funcionários por área e as atividades que eles exercem é adequado.

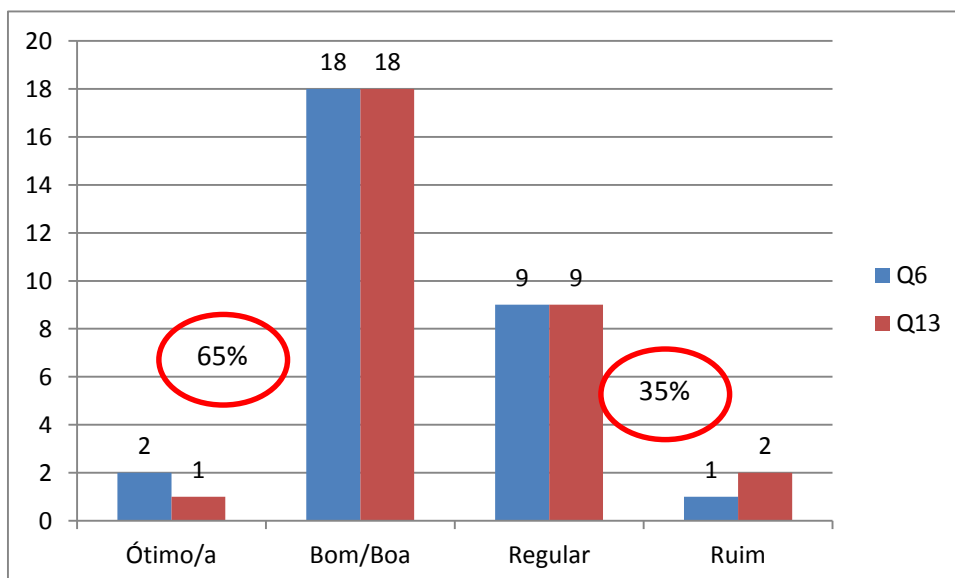
Gráfico 10 - Percepção dos respondentes quanto à quantidade x qualidade do trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A Q17 trata sobre a percepção dos funcionários se a qualidade do trabalho é considerada mais importante que a quantidade, 97% deles afirmam ser sempre ou quase sempre, configurando uma análise satisfatória e indicativa de clima favorável.

Gráfico 11 - Percepção dos respondentes quanto à divisão/priorização das atividades.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O gráfico 11 apresenta qual é o nível de satisfação quanto à distribuição das atividades (Q6) e a divisão e a priorização dessas atividades em geral no setor (Q13), nas quais se identificou que 65% estão satisfeitos e 35% insatisfeitos. O respondente Xm deixou uma sugestão/comentário para a questão Q6 “Vejo que as atividades poderiam ser mais divididas internamente com funções mais específicas para cada funcionário”.

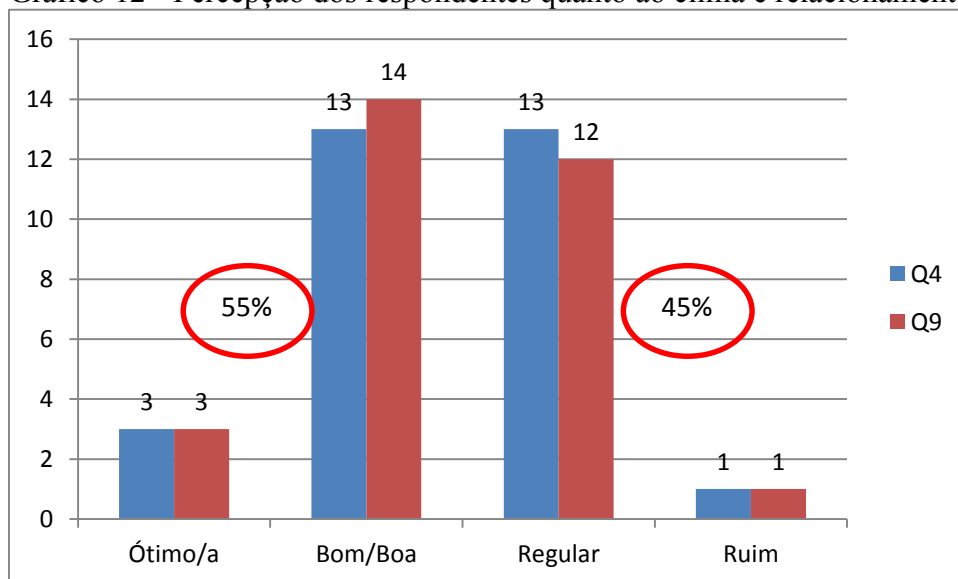
Identifica-se que, diante dos quesitos pesquisados, é predominante o nível satisfatório (80%) e insatisfatório (20%). Porém no que tange à distribuição das atividades, demonstrado no gráfico 11, é um quesito que necessita de atenção. Deve ser feita uma análise detalhada das tarefas hoje existentes no setor para que elas sejam distribuídas equilibradamente para que não sobrecarregue uma pessoa e outra fique ociosa.

Os gestores precisam manter todos os funcionários em sua máxima produtividade, sem sobrecarregar o trabalho, onde não encontre ociosidade ou sobrecarga em qualquer funcionário, isto é fundamental para a realização das atividades com mais eficiência pela equipe.

4.5. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Esta temática tem por objetivo verificar o nível de satisfação quanto à relação interpessoal entre os colaboradores, como o clima de trabalho, liberdade de expressão, igualdade no tratamento e respeito recebido pelos gestores. As questões envolvidas são 4, 9, 15, 32 e 38.

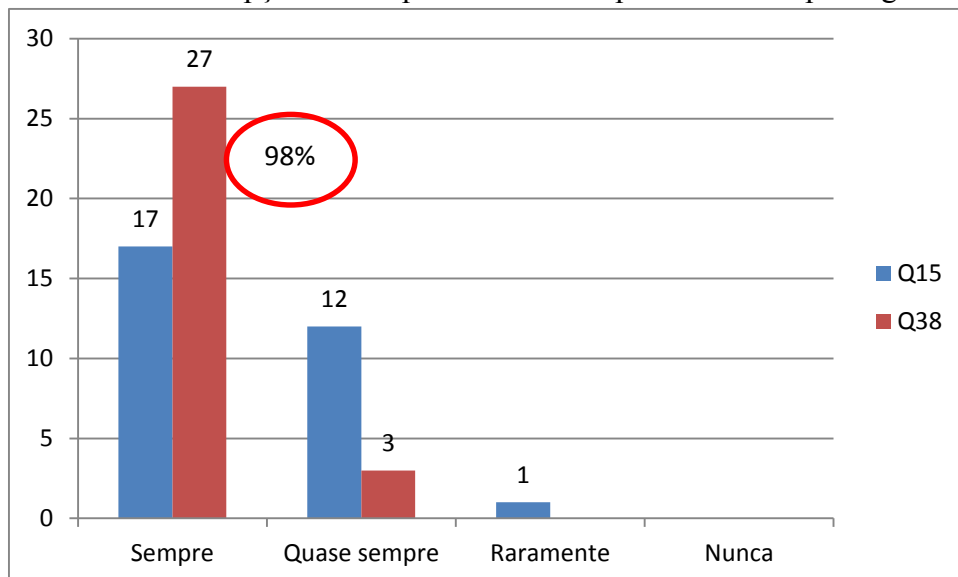
Gráfico 12 - Percepção dos respondentes quanto ao clima e relacionamento.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

As questões 4 e 9 são referentes ao relacionamento e o clima entre os colegas de trabalho, apontam que 55% dos respondentes estão satisfeitos contra 45% insatisfeitos.

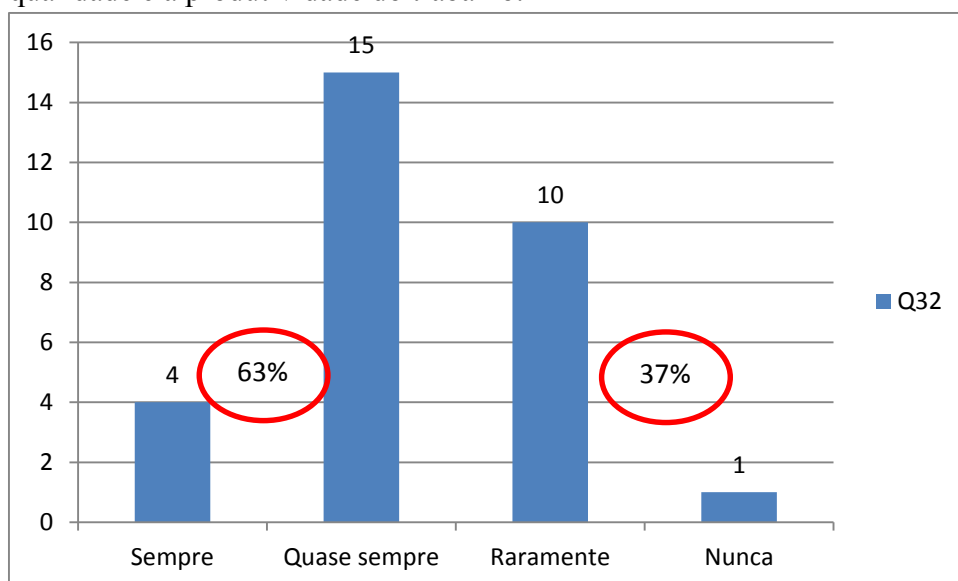
Gráfico 13 - Percepção dos respondentes ao respeito recebido pelos gestores.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

As questões 15 e 38 tratam sobre o respeito, as quais indicam que 98% dos respondentes percebem que são respeitados, independentemente de seu cargo e pelos seus gestores, o que representa um alto nível de satisfação.

Gráfico 14 - Percepção dos respondentes quanto à disponibilidade dos colegas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

AQ32 aborda se os colegas de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho. Para este quesito 63% dos respondentes avaliaram positivamente contrapondo-se aos 37% que o avaliaram negativamente, uma vez que indicaram a categoria de resposta ‘nunca’.

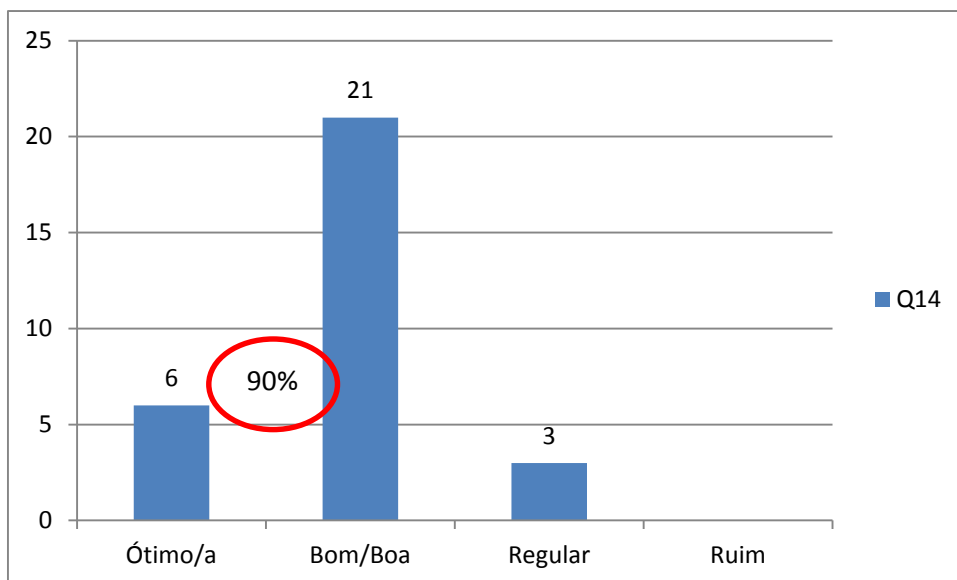
Dentre os cinco quesitos pesquisados, apenas o que trata de respeito no ambiente de trabalho ficou com um índice de satisfação alto. Já os que tratam de relacionamento e clima o índice de insatisfação foi de 45%, demonstrando que é algo que está deficitário no setor e interfere no clima. E como o relacionamento interpessoal entre os colegas de trabalho é extremamente importante, os gestores devem atentar para que este nível de insatisfação não aumente se possível, possa ser corrigido por meio de práticas mais colaborativas e interativas.

Para que isso seja possível deve haver um engajamento por parte de todos os envolvidos, o que está exemplificado na Q32, a qual indica que o índice de insatisfação também deve ser avaliado. Portanto, ações devem ser tomadas, visando um melhor rendimento para a empresa e que a convivência seja agradável o máximo possível.

4.6. CONDIÇÕES DE TRABALHO E EXPECTATIVAS

Este tema tem como objetivo identificar o nível de satisfação quanto aos quesitos que interferem na motivação, isto é, investiga se os trabalhadores estão satisfeitos por trabalhar na empresa, qual o nível de liberdade para tomar decisões, qual é a sua visão sobre as atuais responsabilidades assumidas. As questões avaliadas são 14, 30, 31, 35, 36, 41 e 45.

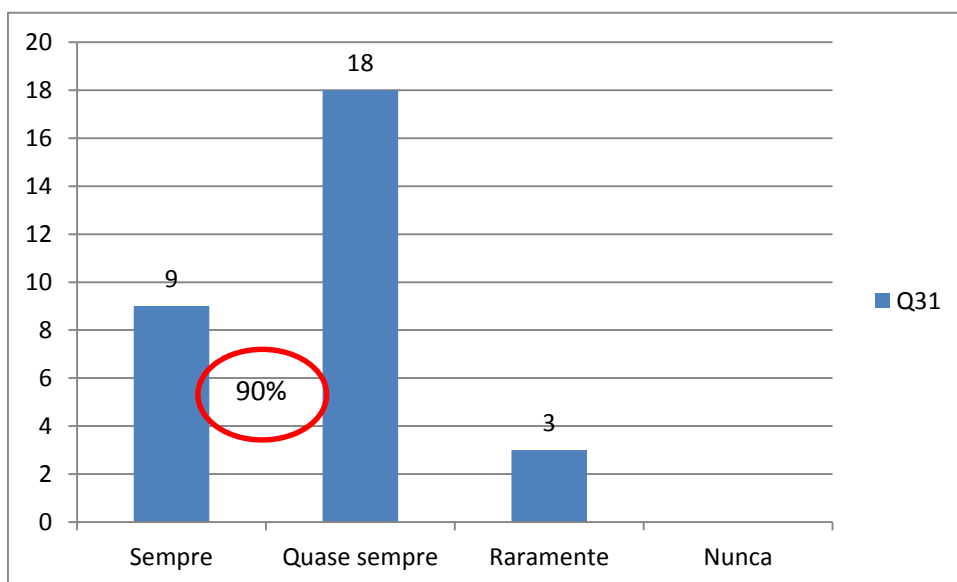
Gráfico 15 - Percepção dos respondentes quanto ao trabalho que realizam.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Na Q14, 90% dos respondentes sentem-se satisfeitos quanto ao trabalho que realizam, e, 10%, o que corresponde a 3 respondentes, estão insatisfeitos.

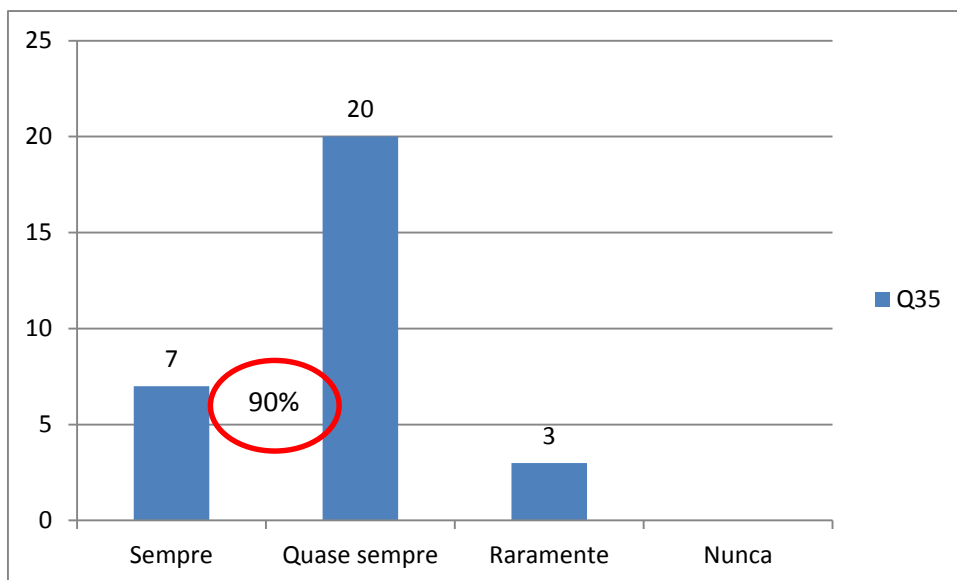
Gráfico 16 - Percepção dos respondentes quanto à tomada de decisões.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Quando questionados quanto à liberdade de tomada para a tomada de decisões em suas atuais funções, 90% dos funcionários sentem-se satisfeitos e 10% insatisfeitos.

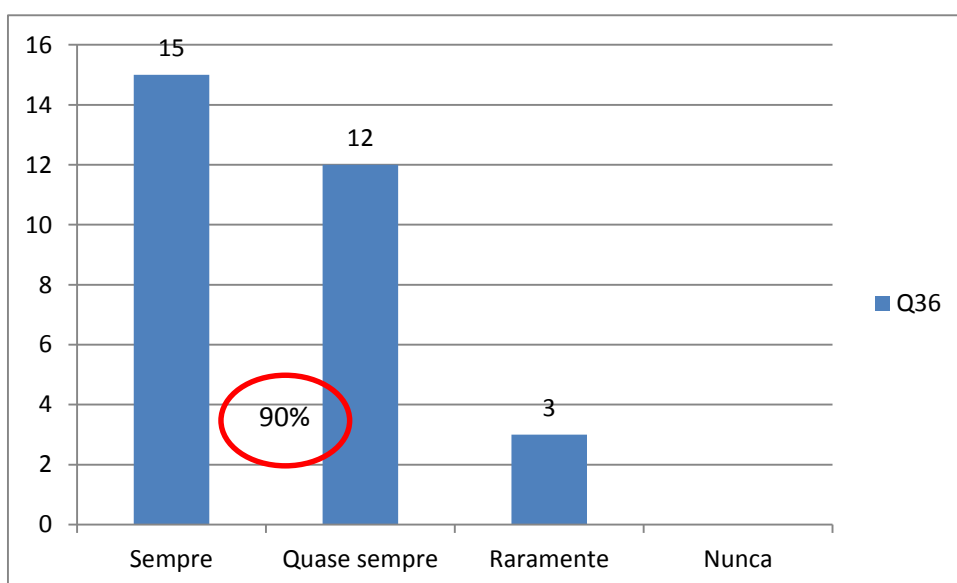
Gráfico 17 - Percepção dos respondentes quanto à realização profissional.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A Q35 identifica a percepção dos pesquisados quanto ao seu potencial de realização profissional. A maioria (90% dos respondentes) percebe que ele tem sido adequadamente aproveitado, pois se sentem satisfeitos, acrescidos de 10% que se julgam insatisfeitos neste quesito.

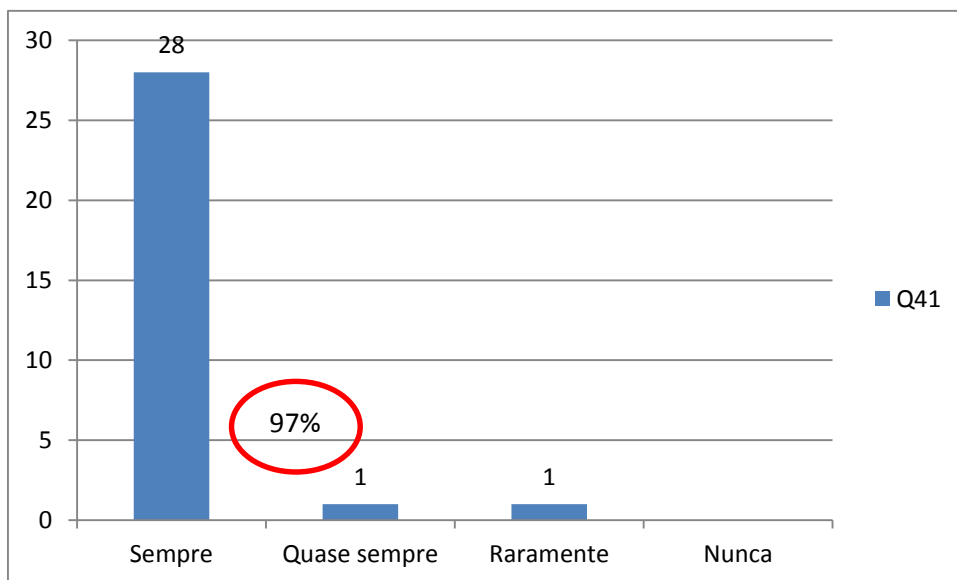
Gráfico 18 - Percepção dos respondentes quanto à capacitação recebida.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Quanto às orientações/treinamentos que receberam, 90% dos respondentes concordam que eles o capacitam a fazer bem o trabalho e 10% mostram-se insatisfeitos.

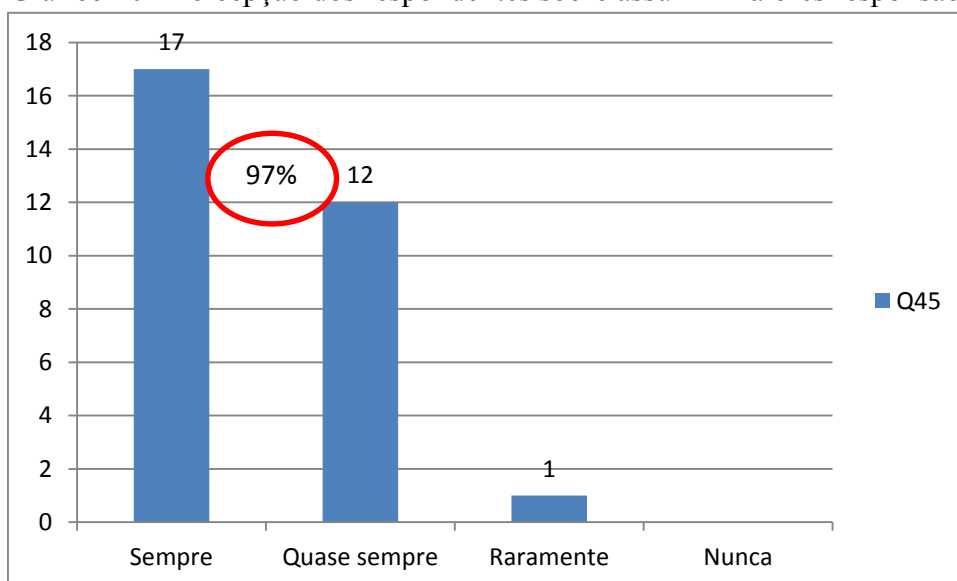
Gráfico 19 - Percepção dos respondentes sobre contribuição para o sucesso da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Na Q41 foi investigada contribuição da responsabilidade para o sucesso da empresa e 97% responderam que sempre ela contribui, o que demonstra que o trabalho que executam é muito importante e proporciona importantes retornos para a empresa.

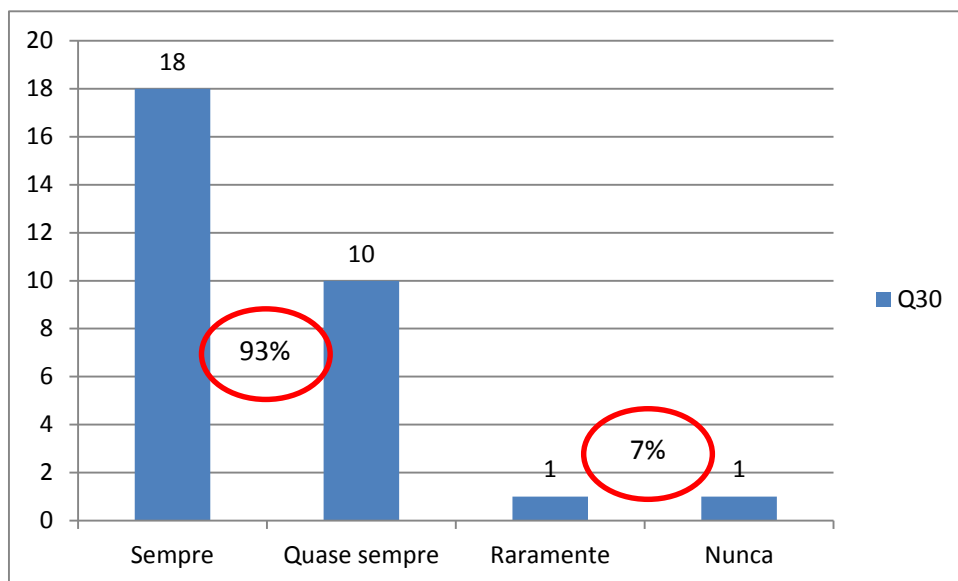
Gráfico 20 - Percepção dos respondentes sobre assumir maiores responsabilidades.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

No que diz respeito à percepção se os funcionários estão aptos para assumir maiores responsabilidades do que as que têm atualmente, 97% responderam positivamente, o que mostra que os respondentes confiam nas competências adquiridas e na capacidade de utilizá-las no trabalho.

Gráfico 21 - Percepção dos respondentes quanto à satisfação em trabalhar na empresa.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

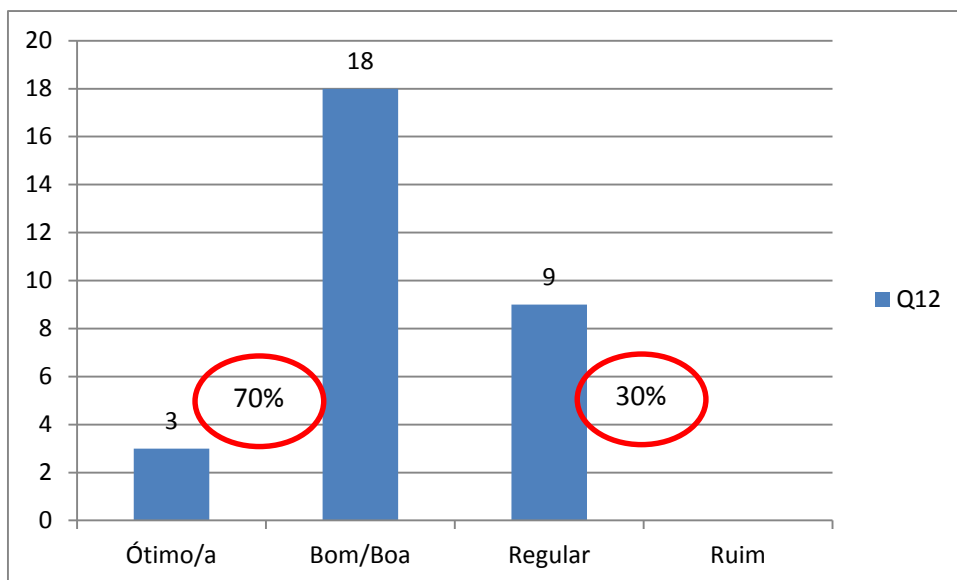
Para finalizar este tópico, a Q30 questionou o nível de satisfação em trabalhar na empresa, obtendo 93% das respostas positivas.

Este fator teve predominância de satisfação, sendo que dos sete itens avaliados todos ficaram com 90% ou mais de satisfação. Este resultado é positivo para o setor, pois a satisfação e a motivação fazem com que o funcionário se sinta bem com o trabalho que executa, proporcionando importantes retornos para a organização em termos de comprometimento e produtividade.

4.6.1. Remuneração

Para verificar a satisfação dos funcionários quanto à sua remuneração, foram analisadas duas questões, Q12 e 29, que são apresentadas nos gráficos a seguir.

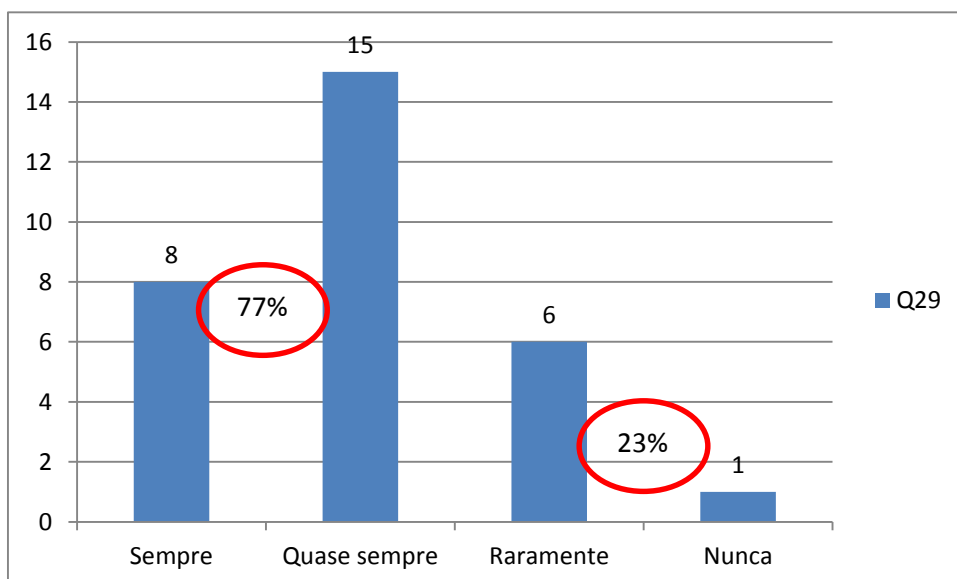
Gráfico 22 - Percepção dos respondentes quanto à comparação salarial.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O setor de P&D tem cargos únicos dentro da empresa, portanto na Q12, foi questionado a avaliação do salário quando comparado ao de outras pessoas que executam tarefas semelhantes em outras empresas. Diante deste questionamento, 70% dos respondentes estão satisfeitos com suas remunerações e 30% insatisfeitos, visto que cada função dentro do setor exige competências distintas.

Gráfico 23 - Percepção dos respondentes quanto ao salário.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

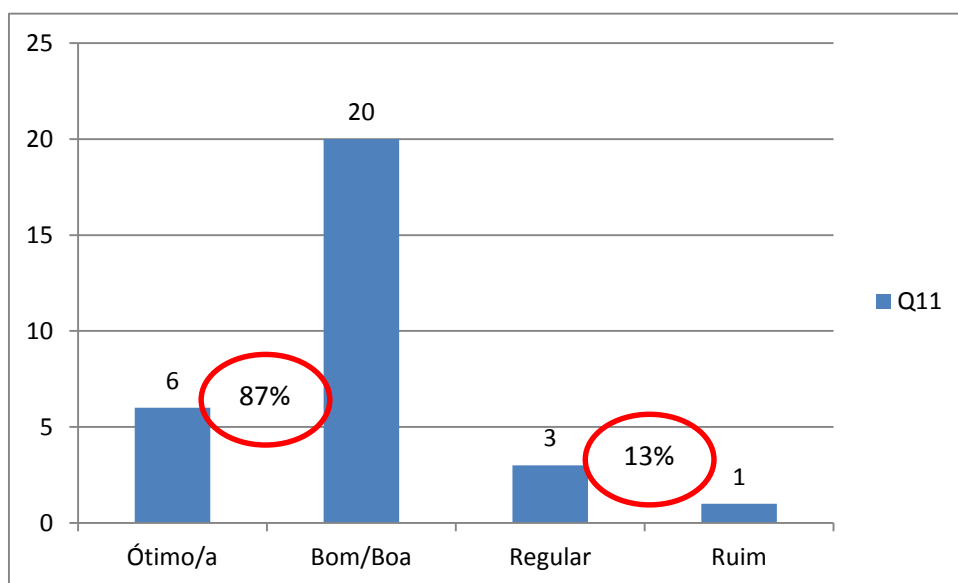
Na Q29, foi questionado o nível de satisfação quanto ao seu salário e os dados apontam que 77% estão satisfeitos e 23% insatisfeitos.

A política salarial da empresa é regida por um plano de cargos e salários, e os níveis pesquisados demonstram que os 77% dos respondentes estão satisfeitos com esta política salarial, acrescidos de 23% que se mostram insatisfeitos com o salário que recebem.

4.6.2. Condições estruturais

Este tema tem por objetivo avaliar qual o nível de satisfação quanto às condições físicas de trabalho na empresa (ruídos, temperatura, higiene, mobiliário etc.) e o *layout* do setor.

Gráfico 24 - Percepção dos respondentes quanto às condições físicas do setor.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Quanto às condições físicas do setor, 87% dos respondentes avaliam-no como satisfatório e 13% como insatisfatório.

A Q49 refere-se a uma pergunta aberta. Ao compilar as respostas evidenciou-se que oito pessoas não a responderam. Dos 22 respondentes, todos avaliaram o layout como adequado ao setor, porém todos expuseram a sua opinião. Para facilitar a compreensão e visualização das mesmas, optou-se por dispô-las no quadro a seguir.

Quadro 1– Respostas Q49.

Sugestões/afirmações sobre o <i>layout</i> atual	Frequência
Excesso de barulho	6
Facilita a comunicação	6
Facilita a concentração para as atividades	2
Poderia ter menos divisões/ <i>layout</i> mais aberto	2
Facilita a locomoção	1
Falta de espaço nos laboratórios	1
Falta de ramais telefônicos	1
Poderia existir um local reservado para momentos de maior concentração	1
Poderia ter mais divisões	1
O superior imediato poderia estar no mesmo ambiente dos funcionários	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

As considerações que mais foram citadas foram que o espaço, tal qual se apresenta, facilita a comunicação entre as áreas e contrapondo-se a esta facilidade, também foi citada seis vezes o excesso de barulho no setor. Esta deriva do tom alto da fala, brincadeiras impróprias, fofocas e excesso de conversas paralelas, prejudicando a execução das tarefas diárias.

O respondente Y e deixou uma sugestão sobre as condições físicas “faltam banheiros no setor pelo número de pessoas que os utilizam”

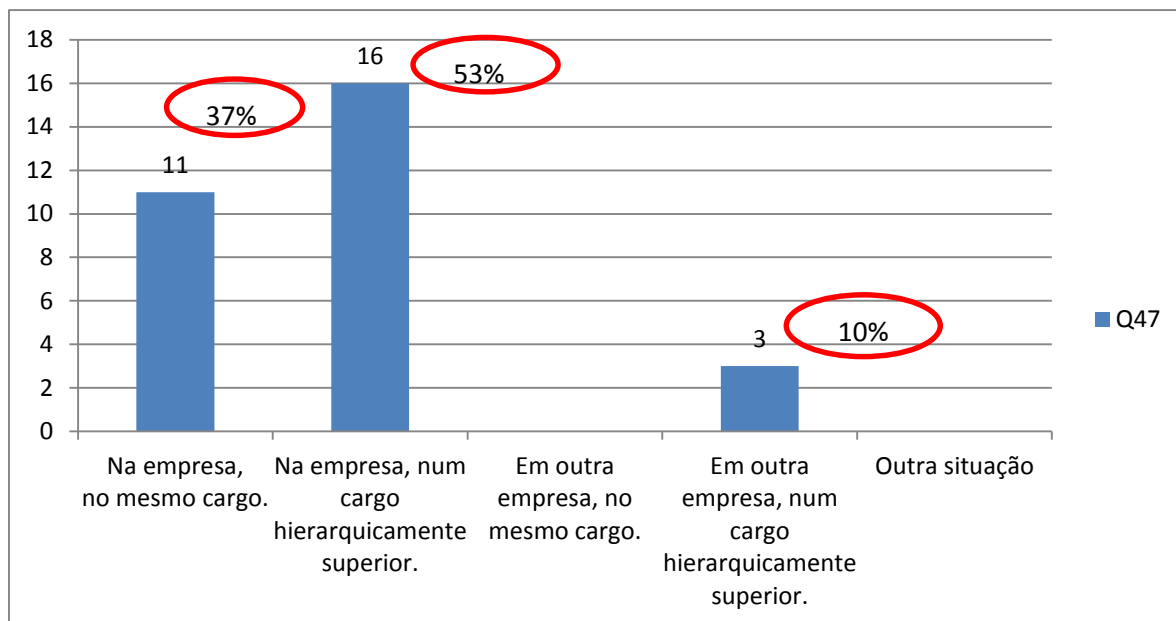
Outro comentário que pode ajudar a empresa a manter este nível de satisfação, é uma sugestão do respondente Yh “Um ponto a ser melhorado seria um ambiente para descanso nos momentos do intervalo”

Diante das respostas podemos afirmar que o *layout* e as condições físicas do setor são satisfatórias, porém as atitudes relatadas anteriormente afetam, segundo a percepção dos respondentes, a rotina de trabalho.

4.6.3. Expectativas

Neste tópico foi abordada a Q47 que investigou a expectativa futura dos funcionários a partir da seguinte indagação: “como você se imagina daqui a dois anos? ”, que tem seu resultado apresentado no gráfico a seguir.

Gráfico 25 - Percepção dos respondentes quanto à expectativa para os próximos dois anos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

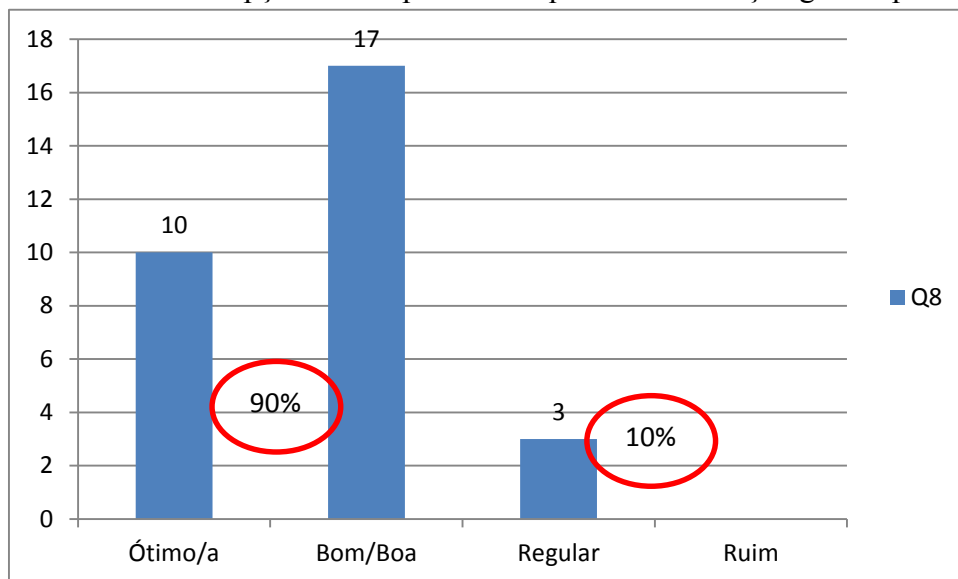
A expectativa para os próximos dois anos para 11 funcionários é a de continuar trabalhando na empresa, no mesmo cargo. É importante salientar que os cargos do setor, exceto os de gestão, possuem níveis de crescimento no mesmo cargo, são eles júnior, pleno e sênior. Portanto para a opção “na empresa, no mesmo cargo” estão contemplados estes níveis. Já 16 funcionários pretendem trabalhar na empresa, porém em cargo hierarquicamente superior, o que denota que 53% dos respondentes estão em busca de novos desafios, procurando crescer profissionalmente dentro da empresa.

Os respondentes que tem como perspectiva trabalhar em outra empresa, num cargo hierarquicamente superior, corresponde a 10%, isto é, a 3 funcionários.

4.7. LIDERANÇA

Neste tópico será abordada a categoria liderança, com o objetivo de verificar o nível de satisfação quanto aos gestores do setor, no que tange à motivação dos subordinados, pressão sobre o ritmo de trabalho, recepção às sugestões de mudanças, percepção de disponibilidade e preferência, por parte dos gestores, por determinados funcionários. As questões analisadas são 8, 10, 24, 26, 27, 34, 37, 39, 43, e 44.

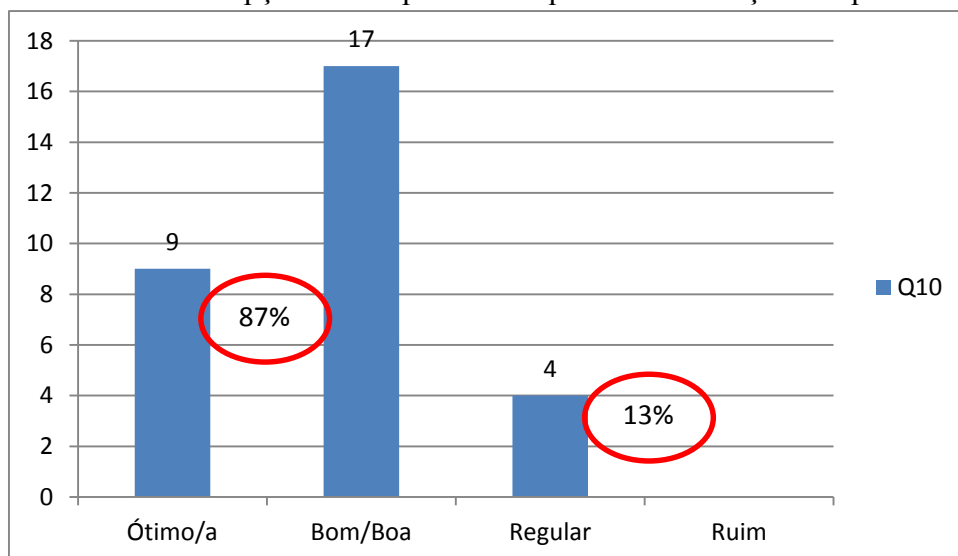
Gráfico 26 - Percepção dos respondentes quanto à motivação gerada pelos gestores.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Na Q8 foi avaliada a motivação dos subordinados pelos gestores. A maioria, (90%) está satisfeita e 10% insatisfeitos com o comportamento e incentivo dos seus superiores.

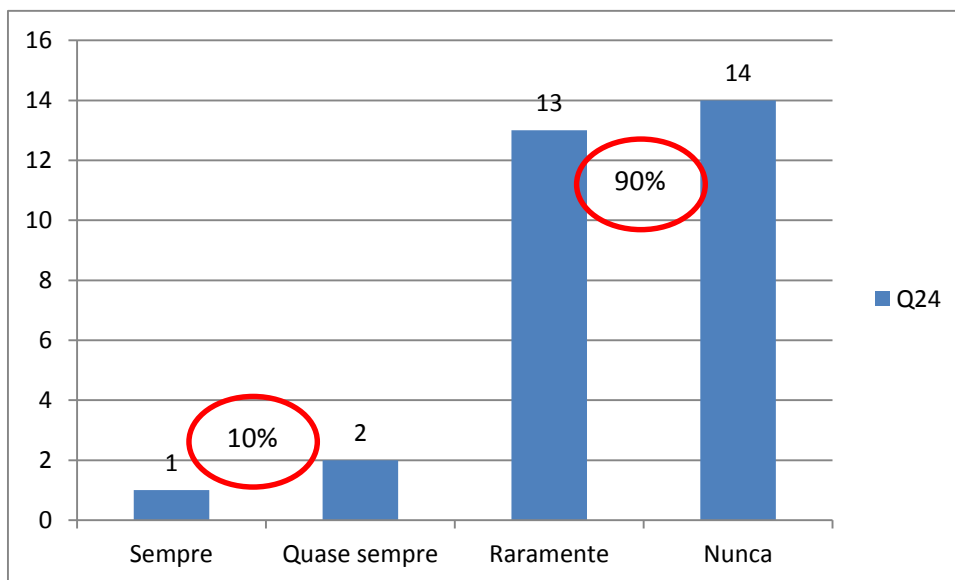
Gráfico 27 - Percepção dos respondentes quanto à liderança do superior imediato.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Na análise feita na Q10 sobre a percepção dos respondentes quanto à liderança do superior imediato, 87% dos respondentes estão satisfeitos e 13% insatisfeitos.

Gráfico 28 - Percepção dos respondentes quanto à pressão sobre o ritmo de trabalho.



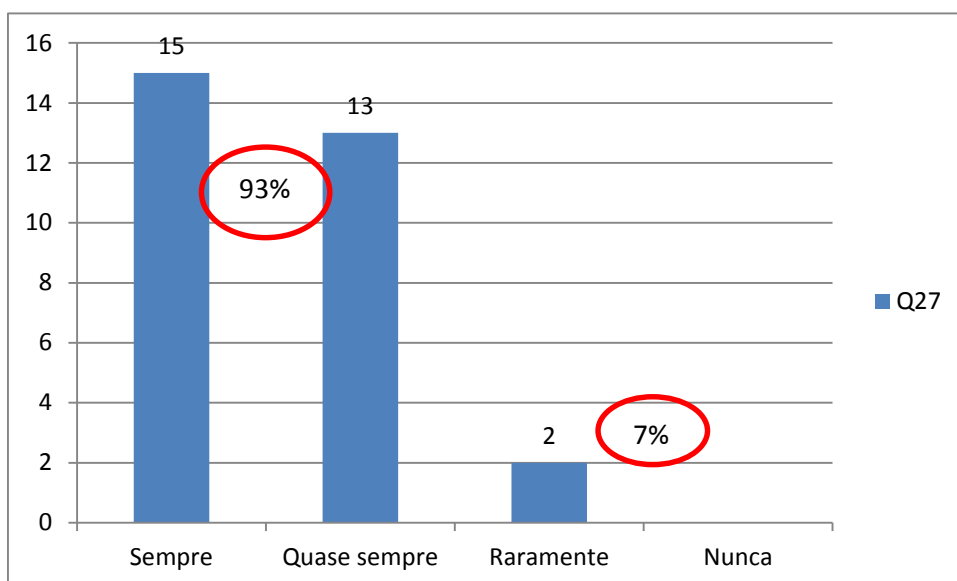
Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Para a Q24 questiona-se se gestores exercem pressão “negativa” sobre o ritmo de trabalho do pesquisados. Em sua maioria, 90% dos respondentes estão satisfeitos e 10 % insatisfeitos. Corroborando para este índice o respondente Xe comentou a questão Q24 expondo “Não vejo a pressão feita sobre nossos trabalhos de forma negativa, eles estão ali para cobrar já que também são cobrados pelos seus superiores”

A Q26 investiga se o superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças. Todos responderam positivamente, 57% (o que corresponde a 17 pessoas) indicam a categoria de resposta ‘sempre’ e 13 pessoas (43%) apontam ‘quase sempre’. Da mesma forma, na Q43, os respondentes mostram-se integralmente satisfeitos, uma vez que a questão analisa se as decisões tomadas pelo superior imediato no dia-a-dia são corretas, obtendo 40% de respostas ‘sempre’ e 60% ‘quase sempre’.

Complementando este nível de satisfação, na Q37, a qual se questiona os gestores do setor dão bons exemplos aos funcionários, o que obteve respostas integralmente satisfatórias, haja vista que 15 pessoas (50%) estão muito satisfeitas e 14 pessoas (47%) satisfeitas, acrescidas de uma pessoa que não respondeu.

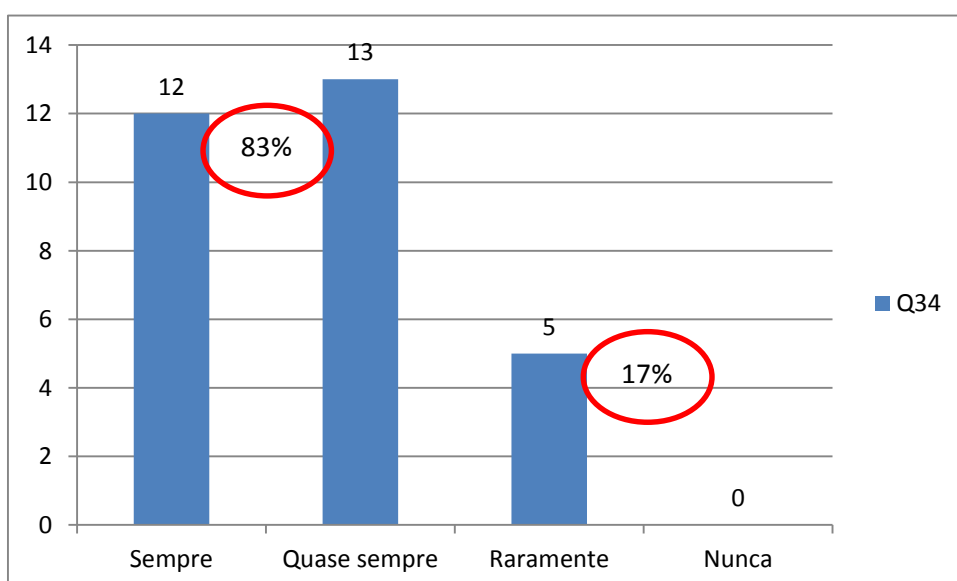
Gráfico 29 - Percepção dos respondentes quanto ao conhecimento dos objetivos esperados pelo superior mediato.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A Q27 aborda se o funcionário tem clareza sobre o resultado que o superior imediato espera do seu trabalho, 93% demonstraram satisfação uma vez que responderam 'sempre' e 7% indicam insatisfação, uma vez que afirmaram que 'raramente' têm clareza sobre o resultado esperado.

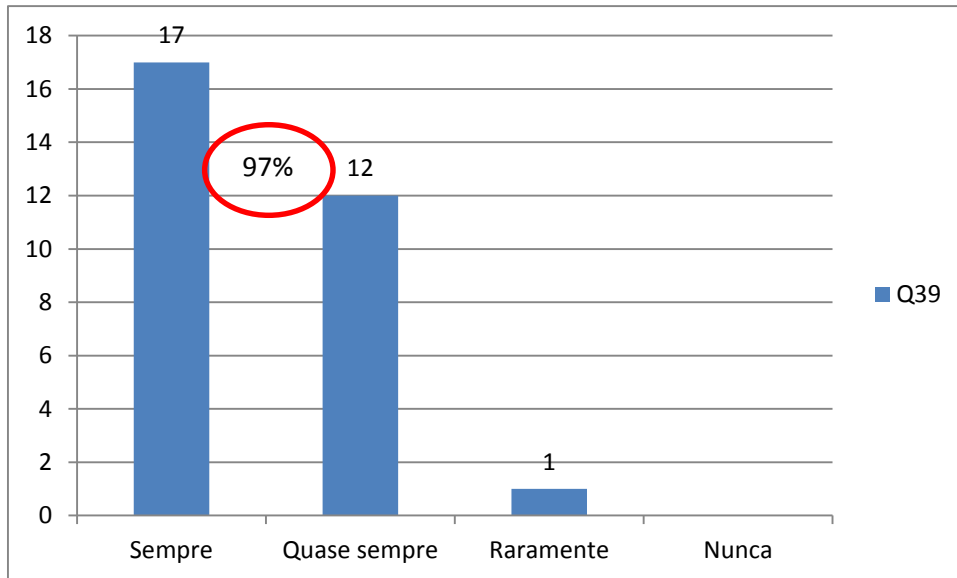
Gráfico 30 - Percepção dos respondentes sobre a avaliação do seu trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A Q34 analisa se o trabalho é avaliado de forma justa pelos gestores, sendo que 83% responderam que estão satisfeitos e 17% insatisfeitas, o que corresponde às respostas ‘sempre’ e ‘raramente’, respectivamente.

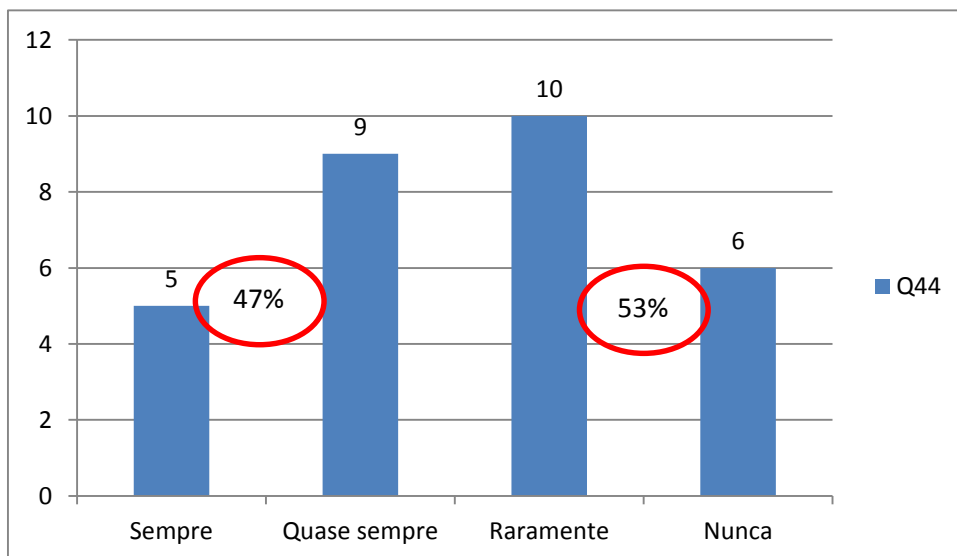
Gráfico 31 - Percepção dos respondentes quanto à disponibilidade do superior imediato.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Quando questionados se seu superior imediato está sempre disponível quando precisam dele (Q39) a maioria (97%) mostram-se satisfeitos e apenas 3% insatisfeitos, visto que julgam ‘raramente’ o gestor estar disponível para suas demandas.

Gráfico 32 - Percepção sobre a existência de tratamento diferenciado ou privilegiado.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Finalizando este tópico a Q44 aborda a percepção dos investigados sobre a existência de tratamento diferenciado ou privilegiado para algumas pessoas, obtendo como frequência de respostas 47% que indicam que ocorre algum privilégio neste sentido, contrapondo-se a 53% que julgam não ocorrer nenhum tipo de beneficiamento direto a determinado (s) colaborador (es).

Neste quesito podemos observar que dos 10 itens pesquisados, 9 obtiveram um nível de satisfação médio de 84%, e um item apenas precisa de atenção (Q44) pois há um indicativo forte de que os funcionários percebem que os gestores dão preferência e favorecem alguns funcionários em detrimento de outros, o que afeta negativamente o clima no setor.

4.8. ANÁLISE FINAL

Diante do cenário apresentado identifica-se a prevalência de um clima organizacional favorável, porém com alguns aspectos que devem ser avaliados detalhadamente, de modo a verificar quais medidas devem ser tomadas para ajustar os indicadores de insatisfação de modo a não deixar que os seus índices aumentem.

Para compreender melhor quais fatores geram satisfação ou insatisfação em trabalhar no setor, foram elaborados dois quadros referentes às perguntas Q48 e Q50, pois elas abordam as principais razões pelas quais os investigados trabalham na empresa/departamento e os fatores que geram mais insatisfação no trabalho, consecutivamente. Para melhor análise, as respostas estão dispostas em um quadro distribuído pela frequência que o item foi citado.

Quadro 2– Respostas Q48.

Indique duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa/departamento?	Frequência
Satisfação pelo que faço	13
Empresa oferece boas condições/ benefícios	9
Reconhecimento/valorização profissional	8
Oportunidade de crescimento profissional/pessoal	6
Orgulho da empresa	5
Conhecimento amplo das áreas da empresa	4
Flexibilidade de horários	4
Não haver rotina de trabalho	4

Necessidade	2
Bom relacionamento com os colegas	3
Salário	2
Liberdade de expressão	1
Confiança no superior imediato	1
Capacitações	1
Identificação e aplicação dos conhecimentos da graduação	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Estes aspectos levantados pelos respondentes só reforçam os pontos positivos levantados nos temas investigados anteriormente. Já para os aspectos que geram insatisfação apareceram novos elementos que não estavam englobados nas questões anteriores.

Quadro 3– Respostas Q50.

Indique dois fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho?	Frequência
Falta de respeito (mau humor, bom senso, humildade e união entre os colegas)	7
Falta de reconhecimento profissional	5
Falta de conversas verdadeiras (existem muitas fofocas)	5
Falta de profissionalismo/ foco/comprometimento dos colegas no trabalho	5
Falta de comunicação	4
Reconhecimento salarial (salário defasado)	4
Excesso de brincadeiras em momentos inadequados	4
Falta de tratativa direta dos problemas com colegas	4
Excesso de barulho	4
Intrigas/picuinhas entre alguns colegas	4
Valorização de apenas um colega	3
Divisão das tarefas	2
Formação de panelinhas	2
Não ter oportunidade, apesar de ter liberdade	1
Excesso de burocracia	1
Pouco <i>feedback</i> e falta de indicadores de desempenho	1
Desorganização geral e uma pessoa só organiza	1
Falta de priorização de assuntos relevantes	1

Vagas de estacionamento ⁶	1
Manter pessoas insatisfeitas/ociosas	1
Falta de coleguismo e cooperação	1
Falta de transparência quanto à política de cargos e salários	1
Depender de outras áreas para implantar ideias e melhorias	1
Demandas urgentes, sem tempo de realizar corretamente	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Os itens que aparecem com mais frequência nas respostas dos funcionários estão ligados à relação interpessoal, o que demonstra que a convivência entre colegas de trabalho deve ser revista pelos gestores. A seguir serão citados alguns trechos do questionário que exemplificam melhor as situações:

O respondente Xm indica “Picuinhas internas entre as áreas do setor (ex.: não gosto do fulano, então trato mal).”

O respondente Yf relata a existência de “muitas brincadeiras em momentos inadequados, nos quais, devido às responsabilidades que temos perante a empresa deveriam ser levadas mais a sério as atividades e deixar as brincadeiras/piadas (que são necessárias) para os momentos certos”

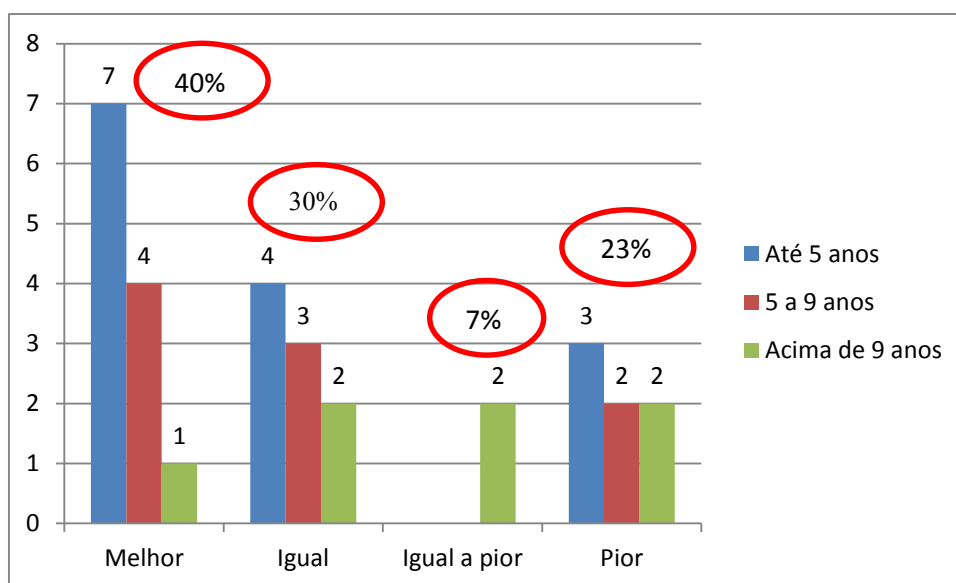
O respondente Zc ressalta que:

Pessoas que repassam suas obrigações para demais colegas ou áreas, onde deveriam ser mais proativos ou preocupados com suas decisões com o grupo/empresa. Quando “aberto os olhos” para os casos supracitados, as pessoas ficam (emburradas) por não terem feito e alguém ter ido além de suas responsabilidades e mostrar que é possível.

Para fechar a análise dos dados foi questionado como o funcionário avalia o clima do setor hoje, quando comparado ao momento em que começou a trabalhar ali. A seguir, apresenta-se o compilado das respostas.

⁶ A empresa disponibiliza vagas de estacionamento duplas, onde um carro fica atrás do outro, assim quando alguém precisa sair tem que deslocar o carro que está atrás.

Gráfico 33 - Percepção dos respondentes quanto à evolução do clima.



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Dos 40% que avaliaram que o clima melhorou, sete respondentes têm até cinco anos de setor, quatro respondentes têm de cinco a nove anos de setor e uma pessoa tem acima de nove anos. Em relação à avaliação de que o clima se manteve igual, o que corresponde a 30% dos respondentes, destaca-se que quatro pessoas estão até cinco anos na empresa, três estão entre cinco e nove anos e duas pessoas estão há mais de nove anos no setor.

Duas pessoas que tem acima de nove anos de setor não utilizaram das opções e anotaram que o clima do setor está de igual a pior, o que corresponde a 7%. Já 23% declararam que o clima do setor está pior. Destas, três tem até cinco anos de setor, duas de cinco a nove anos e duas com acima de nove anos de setor.

Através dos dados coletados e analisados, obtiveram-se os fatores onde houve os maiores índices de insatisfação ou aqueles que merecem atenção para que não cheguem a ser insatisfatórios. Para estes serão sugeridas e recomendadas ações visando melhorar estes índices, a fim de garantir a prevalência de um clima organizacional satisfatório no setor de P&D da AgroSC.

Primeiramente estes itens devem ser avaliados mais profundamente, a fim de entender melhor em que situação se encontram e quais suas causas e assim verificar intervenções mais eficazes. A partir desta análise inicial do número de respostas podemos sugerir, ancoradas nos aspectos investigados, a intervenção nas seguintes questões:

- **Q6 e Q13:** distribuição das atividades e divisão e priorização dessas atividades em geral no setor: para este item podem haver inúmeras variáveis incluídas, podemos iniciar a

partir da análise das atividades alocadas a cada membro da equipe, verificando primeiramente se está equilibrada entre os que exercem a mesma função e caso seja evidenciado ociosidade ou sobrecarga, identificar quais processos são possíveis de alteração.

- **Q4 e Q9**: relacionamento e o clima entre os colegas de trabalho: oferecer treinamentos voltados à interação da equipe. Sugere-se também que os gestores busquem o auxílio de setores como, por exemplo, de RH.

-**Q44**: tratamento diferenciado ou privilegiado por parte dos gestores em relação a alguns funcionários: mediante a avaliação positiva nos outros quesitos da gestão, após a apresentação destes dados evidenciando esta conduta como insatisfatória, os gestores devem reavaliar em que momentos estes fatos ocorrem e a partir disso corrigir os comportamentos inadequados. Caso não seja possível fazer internamente esta avaliação, sugere-se que os gestores busquem setores como o de RH para auxiliar neste processo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como finalidade avaliar o clima organizacional do setor de P&D da AgroSC. Como resultado, constatou-se a predominância de um clima favorável dentre os aspectos pesquisados. Contudo, há três variáveis que necessitam de intervenção, a fim de serem melhoradas, para as quais se formulou algumas sugestões de melhorias.

Para tanto, a problemática dessa pesquisa foi respondida, uma vez que foi identificado como é o clima organizacional no setor de P&D, em cada tema pesquisado. Assim identificou-se o nível de satisfação percebido pelos funcionários.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, uma vez que o devido à análise das respostas obtidas através da pesquisa, foi possível identificar a percepção do clima organizacional do ambiente de trabalho no qual os funcionários estão inseridos.

O primeiro objetivo específico consistiu em descrever o clima organizacional do setor, sendo assim alcançado por meio da aplicação do questionário e sua posterior tabulação e análise. Já o segundo objetivo pretendeu mensurar o clima organizacional do setor, que ao dispor dos resultados em gráficos evidenciou-se o clima presente no setor dentre os temas pesquisados. O terceiro objetivo buscou identificar o que motiva e desmotiva os funcionários, o qual foi alcançado a partir da tabulação e análise dos fatores que foram positivamente ou negativamente avaliados pelos respondentes. O último objetivo específico buscou propor meios de formação e manutenção de um clima organizacional adequado no setor, o qual foi alcançado por meio da recomendação de formas para que estes níveis sejam mantidos ou melhorados.

Este estudo apresentou como limitações, a situação geral da empresa, devido ao momento atual brasileiro com a crise política, favorecendo o aumento das taxas de desemprego, a contínua elevação de preços dos produtos e serviços, fatores estes que levam a AgroSC a solicitar reduções de custos emergenciais, redução do quadro funcional, os quais geram insegurança a todos, portanto podem influenciar nas respostas dos questionários.

A disponibilidade da empresa e do setor de P&D em realizar a pesquisa já demonstra que ela está preocupada e disposta a entender e realizar possíveis melhorias.

Portanto, recomenda-se que a empresa estabeleça uma periodicidade para a realização da pesquisa de clima organizacional, para que possa abranger mais detalhadamente aspectos importantes do setor, com temas ainda não abordados, de maneira que se conheça o

nível de satisfação do funcionário como um todo e que os gestores façam uso desta ferramenta para o auxílio na tomada de decisões.

Finalizando, é oportuno salientar que os resultados identificados na pesquisa serão disponibilizados para a equipe, assim dando mais credibilidade e transparência à pesquisa, também possibilitando que gestores e funcionários possam reavaliar os pontos favoráveis e desfavoráveis encontrados no presente estudo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C.; GARCIA, A. **Gestão de pessoas: estratégia e integração organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARÇANTE, L. C., **Ouvindo a voz do cliente interno: transforme seu funcionário num parceiro**. Rio de Janeiro: qualitymark, 1999.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008

BISPO, C; A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BRITO, V. **Um convite à pesquisa: epistemologia qualitativa e psicodrama**. Pesquisa qualitativa e psicodrama. São Paulo: Ágora, 2006

CHIAVENATO, I. **Os Novos desafios da Gestão de Pessoas**. 2011. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/66806312/Gestao-de-Pessoas-Chiavenato-Capitulo-01>> Acesso em: 24/06/2016.

CHIAVENATO, I., **Administração nos novos tempos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão do Capital Humano**. p. 17-32, 2002: Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf> Acesso em: 26/06/2016

FILHO, O. V. de M.; PEREIRA, V. da C. **Gestão de Pessoas e seu Contexto na Sociedade Contemporânea**. Disponível em <<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/4/10.pdf>> Acesso em: 26 /06/ 2016

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

MARTINS, M. C. F. **Clima Organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MOREIRA, E. G. **Clima organizacional**. IESDE BRASIL SA, 2012. Versão Digital. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=i4opIHzuEF4C&printsec=frontcover&output=reader&hl=pt_BR&pg=GBS.PP1> Acesso em: 29/03/2016

MORETTI, S. **Qualidade de Vida no Trabalho X Auto realização Humana**. Disponível em: <<http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>> Acesso em: 24/06/2016

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

RIBEIRO, M. D. C. L., & MENDES, L. R. S. **A Influência do clima organizacional sobre o trabalho de um setor público**. Revista Húmus, 2016.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. Tese (doutorado). Programa de pós-graduação em engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS2469.pdf>> Acesso em: 01/11/2015.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SEBRAE/SC. **Santa Catarina em Números: Macrorregião Oeste**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Macrorregiao%20-%20Oeste.pdf>> Acesso em: 01/06/2016

SCATOLIN, H. G., FORSAN, T., & PEREIRA, T. V. **Cultura organizacional: um estudo de caso**. Encontro: Revista de Psicologia, v. 16. p. 177-186, (2015).

SILVA, B. D. (2015). **Clima organizacional: uma análise no setor público a partir da percepção dos servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Departamento de Administração. Brasília, 2015.

SIQUEIRA, M. M. M., [et al.] **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. Versão digital. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=wYzv9MH_TiEC&printsec=frontcover&output=reader&hl=pt_BR> Acesso em: 01/03/2016.

TEIXEIRA, G. M. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, R. G., & VIEIRA, S. P. (2013). **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação.

ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil - 2.ed.** AMGH. Versão Digital. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=yu25AwAAQBAJ&printsec=frontcover&output=reader&hl=pt_BR&pg=GBS.PR3> Acesso em: 29/03/16

ANEXO 1

MODELO DE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A seguir, é apresentado um rol de perguntas como sugestão para a montagem de um questionário de clima. Para uma mesma variável, como, por exemplo, "salário", são apresentados vários tipos de perguntas. Cabe ao leitor selecionar as mais adequadas à realidade de sua empresa.

I — Instruções de Preenchimento:

1. Não escreva seu nome no formulário.
2. Use de toda a sinceridade ao responder às perguntas.
3. Faça um X na resposta que você escolher.
4. Caso a pergunta não corresponda com a sua situação de trabalho, deixe-a em branco ou assinale a resposta "não tenho opinião"

II - Caderno de Pesquisa de Clima

Ambiente de Trabalho:

- 1) Os funcionários são tratados com respeito, independente dos seus cargos?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- 2) Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- 3) Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- 4) O Compromisso com a qualidade dos seus produtos, serviços e processo este visível no trabalho diário?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- 5) A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- 6) A qualidade do trabalho é considerada mais importante que a sua quantidade?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- 7) As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- 8) A atuação da empresa é guiada por valores éticos?
() Sim () Não () Não tenho opinião
- 9) Você considera a empresa socialmente responsável?
() Sim () Não () Não tenho opinião
- 10) A empresa costuma melhorar os produtos e serviços prestados aos seus clientes?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- 11) A empresa está bem preparada tecnologicamente para melhorar seus produtos e serviços?
() Sim () Não () Não tenho opinião
- 12) A empresa atende prontamente às solicitações de seus clientes?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- 13) As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
- 14) A empresa explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

- 15) Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 16) Você conhece as prioridades e objetivos da empresa?
 Sim Não Não tenho opinião
- 17) Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?
 Sim Não Não tenho opinião
- 18) Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos funcionários?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 19) O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?
 Sim Não Não tenho opinião
- 20) O clima de trabalho da minha equipe é bom?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 21) O clima de trabalho da empresa é bom?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 22) Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 23) Na sua equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 24) Você tem uma ideia clara sobre o resultado que o seu superior imediato espera do seu trabalho?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 25) Você recebe do seu superior imediato as informações necessárias para a realização do seu trabalho?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 26) Você é informado pelo seu superior imediato sobre o que ele acha do seu trabalho?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 27) Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 28) Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 29) Você confia nas decisões tomadas pelos gestores da empresa?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 30) Você acredita nas informações transmitidas pelos gestores da empresa aos funcionários?
 Sim Não Não tenho opinião
- 31) Os gestores da empresa têm interesse no bem estar dos funcionários?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 32) Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus supervisores?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 33) Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 34) O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 35) Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?
 Sim Não Não tenho opinião
- 36) Você tem liberdade para fazer o seu trabalho de forma como considera melhor?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 37) Você gostaria de trabalhar em algum outro departamento da empresa?
 Sim Não

- 38) Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 39) O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 40) O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 41) Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?
 Sim Não Mais ou menos
- 42) Você considera a seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da empresa?
 Sim Não Mais ou menos
- 43) Como você compara o seu salário ao de outras pessoas que executam tarefas semelhante às suas em outras empresas?
 Melhor Igual Pior
- 44) Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?
 Sim Não Mais ou menos
- 45) A permanência de um funcionário da empresa tem sido definida principalmente pelo seu desempenho?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 46) Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa? Sim Não
- 47) A empresa desfruta de uma boa imagem entre os funcionários?

Sim		Mais ou menos		Não
1	2	3	4	5
- 48) Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 49) Você acha que a empresa está precisando de inovação para ter sucesso nos seus negócios?

Precisa muito		Precisa pouco		Não precisa
1	2	3	4	5
- 50) Você acha que a empresa deveria criar atividades/projetos para se aproximar mais da família de seus funcionários?

Sim		Indiferente		Não
1	2	3	4	5
- 51) O tratamento recebido pelas pessoas na empresa depende do setor em que eles trabalham?

Concordo		Indiferente		Discordo
1	2	3	4	5
- 52) Você se considera respeitado pelo seu superior imediato?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 53) Você tem ideia de quanto os seus benefícios representam em relação ao seu salário?
 Sim Não
- 54) Você se sente bem informado sobre os benefícios da empresa?
 Sim Não Mais ou menos
- 55) Como você considera o relacionamento entre os funcionários do setor?

Excelente		Regular		Péssimo
1	2	3	4	5
- 56) O tratamento recebido pelos funcionários da empresa depende do cargo que eles ocupam?
 Sim Não
- 57) Os funcionários do seu setor sentem-se seguros no emprego?
 Sim Não Mais ou menos
- 58) O número de funcionários do seu setor de trabalho é:

- | | | |
|------------------------|--------------|------------------------|
| Menor que o necessário | O necessário | Maior que o necessário |
| 1 | 2 | 3 |
| 4 | 5 | |
- 59) O seu chefe exerce pressão sobre seu ritmo de trabalho?
 Sim Não Mais ou menos
- 60) O seu salário satisfaz as suas necessidades básicas de vida?
 Sim Não Em parte
- 61) A atual diretoria do sindicato merece a confiança dos funcionários?
 Sim Não Em parte não tenho opinião
- 62) Como você avalia seu superior imediato quanto à representação da sua equipe perante os escalões superiores?
 Muito bem Razoável Muito mal
- 63) Como você avalia seu superior imediato quanto à motivação dos subordinados?
 Muito bem Razoável Muito mal
- 64) Até que ponto a empresa cumpre as promessas oficialmente feitas aos funcionários?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 65) Seu superior transmite a você e seus colegas informações que vocês precisam conhecer?
 Sempre Quase sempre Nunca
- 66) Como a direção da empresa se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesse geral?
 Adequadamente Razoavelmente Inadequadamente
- 67) Os funcionários tem oportunidade de dizer aos seus superiores hierárquicos o que eles pensam da empresa ou do seu trabalho?
 Sim Não Mais ou menos
- 68) Você considera o seu superior imediato um bom líder?
 Sim Não Mais ou menos
- 69) Você considera o seu superior imediato bom profissionalmente?
 Sim Não Mais ou menos
- 70) Você se sente à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com o seu superior imediato?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
- 71) O seu superior imediato reconhece os bons resultados alcançados por você no seu trabalho?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
- 72) O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 73) Você vê possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo, na empresa?
 Sim Não Alguma possibilidade
- 74) Você se sente informado a respeito dos reajustes/ aumentos salariais praticados pela empresa?
 Sim Não Mais ou menos
- 75) Os treinamentos que a empresa costuma oferecer atendem as necessidades prioritárias do setor?
 Sim Não Mais ou menos
- 76) Você participa juntamente com o seu superior imediato das decisões que afetam seu trabalho?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 77) Seu superior imediato costuma discutir os resultados da sua avaliação de desempenho com você?
 Sempre Às vezes Nunca
- 78) Você sabe quais os resultados que o seu superior imediato espera do seu trabalho?

- Sim Não Mais ou menos
- 79)** Você acha que os superiores são receptivos as críticas dos seus subordinados?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
- 80)** Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?
 Sim Não Mais ou menos
- 81)** Você se sente bem informado sobre os planos futuros da empresa?
 Sim Não Mais ou menos
- 82)** As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruídos, temperatura, higiene, mobiliário etc.)?
 Sim Não Mais ou menos
- 83)** A empresa oferece oportunidades para seu desenvolvimento e crescimento profissional?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 84)** A empresa tem um bom processo para selecionar internamente seus empregados?
 Sim Não Mais ou menos
- 85)** Você considera bom o processo da empresa de selecionar profissionais do mercado?
 Sim Não Mais ou menos
- 86)** Você acha que há favorecimentos ou privilégios no processo da empresa de selecionar profissionais do mercado?
 Sim Não Mais ou menos
- 87)** Você considera justas as decisões tomadas pela diretoria em relação aos funcionários da empresa?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 88)** Você se sente satisfeito com o volume de trabalho que realiza?
 Sim Não Mais ou menos
- 89)** Você se sente seguro no emprego?
 Sim Não Mais ou menos
- 90)** Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?

Muito insatisfeito	Satisfeito	Mais ou menos	Insatisfeito	Muito insatisfeito
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- 91)** Você está satisfeito por trabalhar na empresa?

Muito insatisfeito	Satisfeito	Mais ou menos	Insatisfeito	Muito insatisfeito
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- 92)** Seu superior imediato trata a satisfação do cliente interno e externo como prioridade máxima?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 93)** Você entende como o seu trabalho contribui para atingir seus objetivos na empresa?
 Sim Não Mais ou menos
- 94)** A empresa permite que seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 95)** Você tem liberdade de tomar decisões no seu trabalho?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 96)** Seu chefe transfere decisões para a sua equipe de trabalho?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 97)** Seus colegas de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 98)** Seu superior imediato está sempre disponível quando você precisa dele?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 99)** Seu superior imediato apóia sua participação em programas de treinamento?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 100)** A empresa da condições de treinamento/desenvolvimento par que você tenha um aprendizado contínuo?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca
- 101)** Você acha que a empresa é eficiente no desenvolvimento de novos produtos?
 Sim Não Mais ou menos
- 102)** Você gosta do trabalho que faz?
 Sim Não Mais ou menos
- 103)** Você acha que os funcionários se orgulham do desempenho da empresa?
 Sim Não Mais ou menos
- 104)** A direção da empresa está comprometida em melhorar a segurança dos funcionários no local de trabalho?
 Sim Não Mais ou menos
- 105)** Você tem liberdade suficiente para fazer o que é necessário para proporcionar um bom serviço ao cliente?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 106)** Seu superior hierárquico estimula o trabalho em equipe?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 107)** Você acha que a empresa age eticamente em suas decisões?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 108)** A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus funcionários?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 109)** Você gostaria que sua família conhecesse melhor a empresa?
 Sim Não
- 110)** Os equipamentos de segurança da empresa são adequados para proteger o funcionário no trabalho?
 Concordo Discordo em partes Discordo
- 111)** As decisões tomadas pelo seu chefe no dia-a-dia são corretas?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 112)** No seu local de trabalho há algum funcionário "protegido" pelo eu chefe?
 Sim Não
- 113)** O sindicato tem ajudado a melhorar as condições de trabalho da sua categoria?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 114)** Seu chefe informa sobre os fatos importantes que estão acontecendo na empresa?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 115)** Como você se imagina daqui a dois anos?
 Trabalhando na empresa, no mesmo cargo.
 Trabalhando na empresa, num cargo melhor.
 Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo.
 Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor.
 Trabalhando por conta própria.
 Sem opinião.
- 116)** Onde você encontra as informações desejadas sobre a empresa? Assinale a principal alternativa.
 Conversas nos corredores Quadros de aviso Colegas de trabalho
 Jornal interno Supervisor imediato Circulares internas
 Na imprensa Através de Recursos Humanos
- 117)** Onde geralmente você geralmente resolve os problemas do trabalho que lhe afetam?

- No sindicato Com o meu superior imediato
 Com o Departamento Pessoal Com os colegas de trabalho
- 118)** Você conhece os descontos que vem no seu contracheque?
 Sim Não
- 119)** A empresa poderia melhorar se: Assinale a principal alternativa.
 Pagasse melhores salários Proporcionasse mais estabilidade no emprego.
 Tratasse melhor os funcionários Proporcionasse mais oportunidades de crescimento.
 Desse mais treinamentos Oferecesse mais benefícios.
- 120)** Como considera o trabalho que você faz na empresa? Assinale a principal alternativa.
 Muito importante Importante Mais ou menos Desinteressante
- 121)** Você considera suficiente o treinamento dado na empresa?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 122)** Você tem boa relação com seus colegas de trabalho?

Péssima	Regular				Boa		Ótima		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 123)** Você acha que seu chefe avalia seu trabalho de forma justa?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 124)** A empresa normalmente cumpre as promessas feitas aos seus funcionários?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 125)** Ao realizar o seu trabalho, você procura obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?
 Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
- 126)** Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.
 Salário Estabilidade no emprego O trabalho que realizo Ambiente de trabalho
 Autonomia no trabalho Reconhecimento Benefícios oferecidos pela empresa
 Relacionamento com a chefia A falta de opção de um outro emprego
 Prestígio da empresa Possibilidade de treinamento
 As chances de progresso profissional
- 127)** Seu salário é suficiente para atender às suas necessidades básicas?

Não	Mais ou menos						Sim			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 128)** Você se sente apto para assumir maiores responsabilidades do que as que têm atualmente?
 Sim Não Mais ou menos
- 129)** Você acha que o trabalho realizado atualmente no seu setor poderia ser melhorado?

Não	Mais ou menos						Muito			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 130)** Você se sente satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo o que ela lhe oferece?

Nada satisfeito				Mais ou menos				Muito satisfeito	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 131)** De modo geral, como você classifica a empresa em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui?
 Melhor do que antes Igual Pior do que antes
- 132)** Seu horário de trabalho causa transtornos na sua vida pessoal?
 Sim Não Não tenho opinião
- 133)** As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?
 Temperatura Sim Não
 Espaço Mobiliário Sim Não

Higiene Sim Não

Instalações sanitárias Sim Não

134) Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação e número 2 no segundo maior fator de insatisfação.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Falta de reconhecimento | <input type="checkbox"/> Falta de autonomia |
| <input type="checkbox"/> Salário | <input type="checkbox"/> Falta de recursos |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho ruim | <input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia |
| <input type="checkbox"/> O trabalho que realizo | <input type="checkbox"/> Sobrecarga de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Falta de treinamento | <input type="checkbox"/> Falta de valorização dos funcionários |
| <input type="checkbox"/> Instalações inadequadas(banheiros, vestiários etc.) | <input type="checkbox"/> Falta de segurança no emprego |
| <input type="checkbox"/> Impossibilidade de crescimento profissional | <input type="checkbox"/> Outros |

Que sugestões você daria para tomar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

Benefícios:

ALIMENTAÇÃO:

135) Você utiliza o refeitório da empresa para:

- Almoçar e lanche Só lanche Não utilizo

136) O lanche servido no refeitório é:

- Ótimo Bom Regular Ruim

137) O almoço você considera:

- Ótimo Bom Regular Ruim

138) O atendimento no refeitório é:

- Ótimo Bom Regular Ruim

139) O preço que os funcionários pagam pela refeição é:

- Ótimo Bom Razoável Alto

140) As instalações do refeitório (tamanho, ventilação, iluminação etc.) são:

- Ótimas Boas Regulares Ruins

141) A higiene na preparação das refeições é:

- Ótima Boa Regular Ruim

142) A higiene dos utensílios, talheres etc. é:

- Ótima Boa Regular Ruim

143) O horário das refeições é adequado?

- Sim Não

TRANSPORTE:

144) Como você vem para o trabalho?

- Em ônibus de linha comum De carro De bicicleta De trem De metrô
 De barca De carona A pé

145) Como você avalia o atendimento do ônibus especial da empresa:

- Ótimo Bom Anda superlotado Não para nos pontos Não cumpre os horários
 Há desentendimentos entre os colegas e motoristas O trajeto deveria ser modificado
 Passa muito longe de minha casa

146) Quanto ao preço da passagem do ônibus da empresa, você acha que está:

- Ótimo Bom Razoável Alto

ASSOCIAÇÃO RECREATIVA E DESPORTIVA:

147) Quais as promoções ou festas que você mais gosta? Marque com o número 1 a que você mais gosta e com o número 2 a segunda que você mais gosta.

- Excursões Festa de Natal Festa junina Festa pelo Dia do Trabalho Bailes
 Festa das crianças Outras: _____

148) Você prefere as festas quando elas são:

- Só para os funcionários Com direito a levar um acompanhante
 Com a família acompanhando o funcionário

149) A mensalidade cobrada pela Associação é:

- Boa Razoável Cara

150) Você está satisfeito com a Associação?

- Muito satisfeito Satisfeito Descontente Muito descontente

SERVIÇO DE SAÚDE:

151) O atendimento dos médicos da empresa é:

- Bom Regular Ruim Nunca utilizei

152) O atendimento dos dentistas é:

- Bom Regular Ruim Nunca utilizei

O atendimento da enfermagem é: Bom Regular Ruim Nunca utilizei

SEGURO DE VIDA EM GRUPO:

153) Você está satisfeito com esse benefício?

- Sim Não

154) As coberturas do seguro são adequadas às suas necessidades?

- Sim Não

155) Você concordaria em pagar por uma diferença maior na cobertura do seu Seguro de Vida em Grupo?

- Sim Não

JORNAL INTERNO:

156) Que assuntos você mais gosta de ler no jornal da empresa? Coloque número 1 na alternativa mais importante e número 2 na segunda mais importante.

- Humor Fofocas Segurança Informações gerais Promoções da Associação
 Cultura Esportes Atualidades em geral Sociais Informações sobre a empresa

157) Você lê o jornal quando o recebe?

- Sim Não

158) Você leva o jornal para a sua casa?

- Sim Não

159) Você recebe o jornal todos os meses?

- Sim Não

PRÊMIO DE FREQUENCIA:

160) Você está satisfeito com o Prêmio mensal?

- Sim Não Mais ou menos

161) O prêmio incentiva os funcionários a não faltarem ao trabalho?

Sim Não Mais ou menos

AUXÍLIO-EDUCAÇÃO.

162) Você está satisfeito com esse benefício?

Sim Não Mais ou menos

POSTO BANCÁRIO:

163) Como você avalia o atendimento:

Muito bom Bom Razoável Ruim

LOJINHA (venda de produtos da empresa para os funcionários):

164) O atendimento na lojinha é:

Muito bom Bom Razoável Ruim

165) O preço dos produtos é:

Muito bom Bom Razoável Ruim

166) A variedade dos produtos é:

Muito boa Boa Razoável Ruim

167) Deveria haver limites para a compra de produtos?

Sim Não

SUPERMERCADO:

168) Você gostaria que a empresa tivesse convênio com outro supermercado?

Não Sim Com qual deles?

169) Você está satisfeito com os seguintes convênios?

Farmácia Sim Mais ou menos Não

Supermercado Sim Mais ou menos Não

Papelaria Sim Mais ou menos Não

Ótica Sim Mais ou menos Não

170) De 0 a 10, que nota você daria aos seguintes serviços/benefícios?

Assistência médico-hospitalar (plano de saúde).

Assistência médica ambulatorial.

Transporte (ônibus especial).

Seguro de vida.

Posto bancário.

Lojinha.

Cesta básica.

Tiquete-refeição.

Tiquete-alimentação (para compras em supermercado).

Assistência odontológica.

Grêmio.

Cooperativa de consumo.

Cooperativa de crédito.

Previdência privada.

Venda interna de produtos da empresa.

Jornal de circulação interna.

Convênios.

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa de clima organizacional

Prezado respondente,

Este questionário é o instrumento utilizado para a realização de uma pesquisa de Clima Organizacional, elaborada pela acadêmica Rafaela Ferron, que constituirá o Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção de diploma de bacharel em Administração na Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Valéria De Bettio Mattos.

A sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa, pois a nossa intenção é identificar o clima atual presente no setor, com vistas a subsidiar possíveis ações que melhorem o ambiente de trabalho investigado.

Todos os dados informados pelos respondentes serão tratados com total confidencialidade pelo pesquisador e pela Universidade. Os resultados serão apresentados de forma global, sem qualquer possibilidade de identificação de informações de cada participante da pesquisa.





Ressaltamos que não existe resposta certa ou errada. O que é essencial para a pesquisa é o registro da sua percepção sobre o setor, a partir das questões abaixo.









Para tanto leia-as atentamente e responda-as com sinceridade. Qualquer dúvida, quanto ao questionário ou outras informações sobre o trabalho, não hesite em perguntar.





O preenchimento do formulário leva em torno de 20 minutos para ser respondido.

Obrigada pela colaboração!

1. Sexo: ()Feminino ()Masculino
2. Há quantos anos trabalha no setor de **P&D**? () até 5 anos () 5 a 9 anos () acima de 9 anos

	 Ótimo/a	 Bom/Boa	 Regular	 Ruim
3. Considero o relacionamento de cooperação entre os setores da empresa:				
4. Considero o relacionamento entre os colegas do setor:				
5. Considero o número de funcionários do meu setor/área:				
6. Como é a distribuição das atividades, minha e de meus colegas:				
7. Como meu superior imediato representa a equipe perante os escalões superiores:				

	 Ótimo/a	 Bom/Boa	 Regular	 Ruim
8. Como eu avalio meu superior imediato quanto à motivação dos subordinados:				
9. Considero o clima de trabalho com meus colegas:				
10. Considero a liderança de meu superior imediato:				
11. Como são as condições físicas de trabalho na empresa (ruídos, temperatura, higiene, mobiliário etc.):				
12. Como eu avalio o meu salário ao de outras pessoas que executam tarefas semelhantes às minhas em outras empresas:				
13. Como eu avalio a divisão e a priorização das tarefas em geral no setor:				
14. Como eu avalio o trabalho que realizo:				
	 Sempre	 Quase sempre	 Raramente	 Nunca
15. Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos no setor:				
16. Sinto-me seguro em dizer o que penso no dia-a-dia de trabalho:				
17. A qualidade do trabalho é considerada mais importante que a sua quantidade:				
18. As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa:				
19. A atuação da empresa é guiada por valores éticos:				
20. A empresa está bem preparada tecnologicamente para melhorar seus produtos e serviços:				
21. As orientações que recebo sobre o meu trabalho são claras e objetivas:				
22. A empresa explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma:				
23. Conheço as prioridades e objetivos do setor:				
24. Meus gestores exercem pressão “negativa” sobre seu ritmo de trabalho:				
25. O superior imediato transmite as informações necessárias para a equipe:				
26. Meu superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças:				
27. Tenho clareza sobre o resultado que meu superior imediato espera do meu trabalho:				

	 Sempre	 Quase sempre	 Raramente	 Nunca
28. Sinto-me satisfeito com o volume de trabalho que realizo:				
29. Sinto-me satisfeito em relação ao meu salário:				
30. Sinto-me satisfeito por trabalhar na empresa:				
31. Tenho liberdade para tomar decisões no meu trabalho:				
32. Meus colegas de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho:				
33. Acredito nas informações transmitidas pelos gestores da empresa aos funcionários:				
34. Considero que meu trabalho é avaliado de forma justa pelos meus gestores:				
35. Considero que meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado:				
36. As orientações/treinamentos que recebi me capacitam a fazer bem o meu trabalho:				
37. Os gestores do setor dão bons exemplos aos funcionários:				
38. Sinto-me respeitado pelo meu superior imediato:				
39. Meu superior imediato está sempre disponível quando preciso dele:				
40. Considero-me satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo o que ela oferece:				
41. Considero que é minha responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa:				
42. A permanência de um funcionário da empresa tem sido definida principalmente pelo seu desempenho:				
43. As decisões tomadas pelo meu superior imediato no dia-a-dia são corretas:				
	Sim/ Sempre	Quase sempre	Raramente	Não/ Nunca
44. No meu local de trabalho há algum funcionário que é "protegido" pelos gestores:				
45. Considero-me apto para assumir maiores responsabilidades do que as que tenho atualmente:				

46. De modo geral como você avalia o **clima do setor** hoje, quando comparado ao momento em que começou a trabalhar nele?

- Melhor
- Igual
- Pior

47. Como você se imagina daqui a dois anos?

- Trabalhando na empresa, no mesmo cargo.
- Trabalhando na empresa, num cargo hierarquicamente superior.
- Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo.
- Trabalhando em outra empresa, num cargo hierarquicamente superior.
- Outra situação. Qual: _____

48. Indique duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa/setor?

49. Como você avalia o *layout* (localização e divisão das salas) do setor? Justifique

50. Indique dois fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho?

DEIXE SUA SUGESTÃO, CRÍTICA OU COMENTÁRIOS.

Adaptado de Luz (2003)