

**SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL  
FACULDADE SENAC FLORIANÓPOLIS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

**ELIZIANE SOUZA  
GERUSA FONTANELLA  
ROSENA ROSA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Projeto integrador apresentado à Faculdade SENAC Florianópolis no curso de Pós-Graduação (Lato Sensu) em Gestão Estratégica de Pessoas como requisito parcial para obtenção ao título de Especialista em Gestor de Pessoas.**

**Orientação: Narbal Silva**

**Florianópolis-SC, 2009.**

"Saber o que é excelência moral e intelectual não é o bastante; devemos esforçar-nos por possuí-las e praticá-las, ou experimentar qualquer outro meio existente para nos tornarmos bons."  
Aristóteles

"Aceite com sabedoria o fato de que o caminho é cheio de contradições. Há momentos de alegria e desespero, confiança e falta de fé, mas vale a pena seguir adiante".  
Paulo Coelho

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela força concedida.

A minha família, que sempre me incentivou a busca de conhecimento.

Ao Senac, pelos professores e seus conhecimentos.

A Monica Justino por representar divinamente o seu papel de coordenadora.

A todos da turma, pelas experiências e amizades construídas.

A empresa, pelo belo objetivo e preocupação com seus colaboradores o que nos proporcionou este trabalho.

A Gerusa pelo companheirismo.

A Rosena pela tranquilidade.

Ao trio que formamos, cada uma com sua habilidade, conseguimos um time Completo.

**Eliziane**

Agradeço a minha família, em especial a minha mãe que sempre esteve e estará ao meu lado.

A Monica Justino por ter repassado seu conhecimento e me dado oportunidade de aprender mais sobre as organizações e os indivíduos.

A turma, pela troca de experiência, pelas novas amizades, em especial pela Márcia, que esteve comigo até quando foi possível.

A todos os meus amigos, que me apoiaram e me incentivaram a buscar conhecimento.

A empresa, objeto de nosso estudo, que nos abriu suas portas e permitiu estudar e entender seu clima organizacional.

A Eliziane e Rosena, que juntas pudemos unir conhecimento e experiência para concluir esse trabalho.

**Gerusa**

A Deus, por sua preciosa presença em minha vida, orientando e abençoando todos os meus dias.

Ao Vladimir meu esposo, pelo amor, carinho, dedicação e pela permanente troca ao longo desta especialização.

Aos meus familiares, pelo simples fato de tê-los como companheiros nesta jornada terrena.

À minha maravilhosa e amada filha Ana Maria, pela compreensão ao longo deste curso.

A todos que colaboraram de forma direta ou indireta no desenvolvimento deste trabalho, meus sinceros agradecimentos!

**Rosena**

## RESUMO

Existem inúmeros conceitos cognatos que podem sugerir a definição de clima organizacional. Como por exemplo, o conceito de clima organizacional como sinônimo de cultura organizacional, este tem a vantagem de ligar o conceito com os componentes de cultura, tomando cultura como um conjunto de crenças, valores e normas que constituem padrões de orientação do comportamento. Muitas vezes, o clima organizacional, é tratado como sinônimo de atmosfera, cultura, prestígio organizacional e ambiência saudável, tornando-se um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações. Sendo assim, objetiva-se nesse estudo identificar o clima organizacional da empresa TOP PARK, através da revisão de bibliografia existente sobre o tema, identificando as variáveis favoráveis e/ou desfavoráveis diagnosticada entre os funcionários, será realizada avaliação dos resultados obtidos através da pesquisa de clima organizacional para propor melhorias no clima organizacional da empresa pesquisada. Para isso, efetuou-se pesquisa do tipo estudo de caso na referida empresa, com o intuito de atingir os objetivos sugeridos, uma vez que a pesquisa teve caráter descrito. O processo de coleta de dados, a análise, a descrição e a interpretação ocorreram dentro dos princípios da pesquisa quantitativa, de modo predominante, e do mesmo modo foram qualitativos, considerando as questões abertas do instrumento de coleta de dados. Onde foi possível verificar que o nível motivacional dos funcionários é considerado bom e o clima organizacional aceitável e, os itens referentes a liderança e participação foram os mais bem avaliados.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1: Cargo .....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 2: Tempo de empresa .....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 3: Sexo .....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 4: Idade .....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 5: Escolaridade .....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 6: Filhos .....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico 7: Ambiente físico .....</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico 8: Responsabilidade/Autonomia .....</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico 9: Relações interpessoais .....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 10: Salário .....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 11: Conflitos .....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico 12: Cooperação .....</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico 13: Liderança/suporte .....</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico 14: Clareza organizacional .....</b>	<b>80</b>
<b>Gráfico 15: Desafios .....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 16: Participação .....</b>	<b>82</b>
<b>Gráfico 17: Identidade/orgulho .....</b>	<b>84</b>
<b>Gráfico 18: Comunicação .....</b>	<b>85</b>
<b>Gráfico 19: Oportunidade de crescimento .....</b>	<b>87</b>
<b>Gráfico 20: Consideração humana .....</b>	<b>88</b>
<b>Gráfico 21: Reconhecimento .....</b>	<b>90</b>
<b>Gráfico 22: Justiça .....</b>	<b>91</b>
<b>Gráfico 23: Fator de motivação .....</b>	<b>96</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1: Comparação dos métodos de pesquisa de clima organizacional</b> .....	<b>34</b>
<b>Tabela 2: Perfil dos colaboradores</b> .....	<b>62</b>
<b>Tabela 3: Estrutura</b> .....	<b>68</b>
<b>Tabela 4: Responsabilidade / Autonomia</b> .....	<b>69</b>
<b>Tabela 5: Relações interpessoais</b> .....	<b>70</b>
<b>Tabela 6: Salário</b> .....	<b>72</b>
<b>Tabela 7: Conflitos</b> .....	<b>74</b>
<b>Tabela 8: Cooperação</b> .....	<b>76</b>
<b>Tabela 9: Liderança / Suporte</b> .....	<b>77</b>
<b>Tabela 10: Clareza organizacional</b> .....	<b>79</b>
<b>Tabela 11: Desafios</b> .....	<b>81</b>
<b>Tabela 12: Participação</b> .....	<b>82</b>
<b>Tabela 13: Identidade / Orgulho</b> .....	<b>84</b>
<b>Tabela 14: Comunicação</b> .....	<b>85</b>
<b>Tabela 15: Oportunidade de crescimento</b> .....	<b>86</b>
<b>Tabela 16: Consideração humana</b> .....	<b>88</b>
<b>Tabela 17: Reconhecimento</b> .....	<b>89</b>
<b>Tabela 18: Justiça</b> .....	<b>91</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS .....	13
<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 RELAÇÃO ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL .....	16
<b>2.1.1 Clima organizacional</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.1.1 As dimensões do clima organizacional</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.2 Modelos de estudo de Clima Organizacional</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1.2.1 Modelo de Litwin e Stinger (1968)</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1.2.2 Modelo de Kolb (1986)</b> .....	<b>26</b>
<b>2.1.2.3 Modelo de Sbragia (1983)</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1.2.4 Modelo de Kozlowski (1989)</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1.2.5 Modelo de Coda (1997)</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1.2.6 Modelo do Great Place to Work Institute</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1.3 A importância da gestão do clima organizacional e o papel da liderança</b> ....	<b>35</b>
<b>2.1.4 O papel do líder na gestão do clima organizacional</b> .....	<b>38</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>42</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA .....	42
<b>3.1.1 Princípios e valores éticos</b> .....	<b>43</b>
<b>3.1.2 Visão</b> .....	<b>43</b>
<b>3.1.3 Missão</b> .....	<b>43</b>

<b>3.1.4 Serviços .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.1 População da pesquisa.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.2 Técnica de coleta de dados.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.3 Forma e análise dos dados .....</b>	<b>45</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 AMBIENTE EXTERNO.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1.1 Mercado de trabalho e de Recursos Humanos.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1.2 Principais tendências relacionadas à Gestão de Pessoas .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2 AMBIENTE INTERNO .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.1 Organograma, descrição dos cargos e vagas em aberto .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.2 Descrição dos Cargos.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.3 Práticas de Recrutamento e Seleção.....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.3.1 Programas de treinamento e desenvolvimento .....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.3.2 Métodos de avaliação de desempenho .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.3.3 Sistema de remuneração e benefícios .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.3.4 Rotação de pessoal.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.3.5 Absenteísmo .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.4 Estilos de liderança e utilização do poder .....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.5 Clima organizacional.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.6 Cultura organizacional.....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.7 Administração de conflitos .....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.8 Comunicação e endomarketing .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.9 Legislação trabalhista.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.10 Política de retenção de capital intelectual .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.11 Avaliação de equipes.....</b>	<b>58</b>

4.3 ANÁLISE .....	50
<b>4.3.1 Fatores críticos de sucesso .....</b>	<b>58</b>
<b>4.3.2 Oportunidades e ameaças.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3.3 Pontos fortes e fracos.....</b>	<b>59</b>
<b>5. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>59</b>
5.1 PERFIL DOS COLABORADORES .....	60
5.2 RESULTADO DA PESQUISA .....	67
<b>6 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....</b>	<b>97</b>
6.1 ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	97
<b>6.1.1 Verificação de potencialidades .....</b>	<b>98</b>
<b>6.1.2 Mapeamento das habilidades e competências.....</b>	<b>99</b>
<b>6.1.3 Recrutamento interno .....</b>	<b>100</b>
<b>6.1.4 Plano de sucessão .....</b>	<b>100</b>
6.2 GESTÃO DE PESSOAS E RESULTADOS .....	101
<b>6.2.1 Definição de indicadores .....</b>	<b>101</b>
<b>6.2.2 Processos de avaliação de desempenho.....</b>	<b>101</b>
<b>6.2.3 Processo de readequação das pessoas nos processos .....</b>	<b>102</b>
6.3 PLANOS DE PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	102
<b>6.3.1 Previsão de demanda de colaboradores.....</b>	<b>103</b>
<b>6.3.2 Modelos de recrutamento: interno e externo.....</b>	<b>103</b>
<b>6.3.3 Estratégias de decisão para contratação.....</b>	<b>103</b>
6.4 PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	104
6.5 PLANO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	104
6.6 PLANO DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS .....	105
6.7 PLANO DE COMUNICAÇÃO E CRIATIVIDADE.....	105

6.8 ARQUITETURA ORGANIZACIONAL.....	106
6.9 ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA / FINANCEIRA.....	106
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>107</b>
<b>8 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>110</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Grande parte do cotidiano das pessoas é vivenciada no trabalho e é através dele que se busca satisfazer tanto as necessidades de pertencer a um grupo quanto de auto realizar-se. No entanto, observa-se que existem inúmeros fatores nas relações de trabalho que influenciam na satisfação dessas necessidades e que afetam diretamente a maneira como cada indivíduo age no ambiente organizacional.

Segundo Luz (2003, p.13):

As empresas precisam saber como se sentem e o que pensam seus empregados em relação às diferentes variáveis que afetam o clima, tais como: o salário, o trabalho que realizam, o relacionamento entre setores da empresa, a supervisão, a comunicação, a estabilidade no emprego, as possibilidades de progresso profissional, a disciplina, os processos decisórios, as condições de segurança no trabalho, entre outras.

Neste sentido é importante que os gestores estejam atentos às necessidades do grupo de trabalho e procurem identificar quais os fatores que interferem positiva ou negativamente na produtividade e nos resultados alcançados pela empresa através de seus colaboradores a fim de mantê-los satisfeitos e motivados para o trabalho, como forma de garantir a realização de seus objetivos organizacionais.

Uma das ferramentas de gestão utilizadas para este diagnóstico é a pesquisa de clima organizacional. Se bem aplicada ela permite a identificação das necessidades que não estão sendo supridas pela empresa e aplique-se medidas que melhorem a qualidade do ambiente organizacional, estimulando as pessoas a alcançarem tanto seus objetivos individuais quanto profissionais através do trabalho.

Sabendo-se que o clima organizacional refere-se ao momento específico da empresa, este diagnóstico não deve ser feito apenas em momentos visivelmente críticos de baixa satisfação. A volatilidade do mercado, a competição crescente e os constantes processos de mudança que se observa no mundo do trabalho tornam necessária a busca de aperfeiçoamento constante. Por isso, identificar um problema enquanto ele ainda não causou prejuízos é um diferencial para que a empresa obtenha o sucesso desejado.

Conforme afirma Pereira (2003, p. 15):

Os resultados de uma pesquisa de clima organizacional representam importante instrumento para que a organização possa identificar pontos que devem ser objetos de aprofundamento e para elaboração de um plano de ação para melhoria do clima. Sabe-se que um bom clima organizacional, isoladamente, não irá assegurar o sucesso e a perpetuidade da organização, mas um clima ruim, certamente, tornará essa tarefa impossível.

Sendo assim, o presente trabalho abordará a pesquisa de clima organizacional como ferramenta de gestão de recursos humanos utilizada para mensurar o nível de satisfação dos colaboradores da empresa Top Park. Sendo o fator motivacional um dos quesitos mais importantes para a produtividade de um funcionário, esta pesquisa busca colaborar com a empresa estudada a fim identificar quais as variáveis que mais interferem no atual clima da empresa e que podem ser trabalhadas a fim de melhorar continuamente a qualidade na prestação de serviços para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos.

## 1.1 OBJETIVOS

### **Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar o clima organizacional da empresa TOP PARK.

### **Objetivos Específicos**

- Revisar a bibliografia existente em torno do tema;
- Identificar as variáveis do clima organizacional percebidas como favoráveis e/ou desfavoráveis pelos funcionários;
- Avaliar os resultados obtidos por meio da pesquisa de clima organizacional;
- Propor ações que visem melhorias no clima organizacional.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O clima organizacional de uma empresa pode sinalizar se ela obterá ou não o sucesso da maneira que espera. Sendo ela composta por pessoas de valores, crenças, motivações, aspirações e necessidades diferentes é imprescindível que a soma dessas variáveis traga para o grupo um ambiente favorável à realização do trabalho e, por conseqüência, se obtenha os resultados esperados tanto em nível individual, quanto organizacional.

Sendo as empresas, organismos vivos complexos compostos, compostos por pessoas com as mais variadas necessidades individuais, é preciso estar atento para que as políticas de gestão encontrem um equilíbrio entre essas necessidades e as necessidades da empresa, gerando ações que satisfaçam ambas as partes, resultando em um clima organizacional propício ao crescimento e ao sucesso de todos.

Para realizar este estudo, procurou-se por uma empresa que acreditasse na importância de um clima organizacional positivo, onde a satisfação do cliente externo é o reflexo da satisfação do cliente interno. Ao conhecer a empresa TOP PARK percebeu-se que ela estava alinhada com este pensamento e busca aprimorar constantemente a sua maneira de gerir pessoas, o que proporciona o espaço desejado para realização desta pesquisa.

Visando corroborar estas afirmações este trabalho torna-se oportuno tendo em vista que a empresa estudada apresenta-se em expansão de serviços e crescimento no mercado.

Crescimento este que fez com que se ampliasse o número de colaboradores no último ano, passando de catorze (14) para vinte e cinco (25) funcionários, distribuídos nos oito pátios de estacionamento que a empresa possui.

Este novo cenário configura uma nova realidade para a organização e, portanto, é de fundamental importância a análise do ambiente interno através de uma pesquisa de clima organizacional com o propósito de identificar os pontos fortes existentes na atual política de Recursos Humanos a fim de mantê-los e/ou aperfeiçoá-los, como também, a verificação da existência de possíveis fatores que gerem insatisfação e desmotivação no quadro funcional e que, se confirmados,

podem ser trabalhados antes de trazerem prejuízos à qualidade dos serviços oferecidos, o que conseqüentemente geraria uma possível estagnação ou retrocesso na linha de crescimento e expansão que a empresa vem atingindo e ainda busca alcançar.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 RELAÇÃO ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Sendo íntima a relação entre o clima organizacional e a cultura das organizações, julgou-se importante apresentar algumas considerações a respeito de cultura e clima. Cultura, no âmbito social, é entendida como complexo dos padrões de comportamento, de valores e de crenças que são transmitidos coletivamente, resultantes de um esforço conjunto de aprimoramento desses valores e que caracterizam um grupo, sociedade ou civilização (FERREIRA, 1975).

Smith e Peterson (1994) definem cultura como todo complexo que compreende conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

Para Fleury (1993) cultura organizacional pode ser entendida como num conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação, como ocultam as relações de dominação. Sendo assim, cultura pode ser entendida como um trabalho de sensibilidade, imaginação, reflexão, às vezes individual, às vezes coletivo, mas que é, fundamentalmente, um processo de criação e de produção de obras. A cultura de uma organização é afetada pelos acontecimentos do passado e pelo clima do presente; pelo tipo de tecnologia empregada no trabalho, por suas metas e pelas pessoas que nela trabalham.

A cultura de uma empresa é algo não mensurável, de acordo com Luz (2003), se manifesta “através dos Códigos de ética, Carta de Princípios, Filosofia, Declaração da Missão, Declaração da Visão e dos Valores da empresa, através de seus Slogans, através de suas Figuras Folclóricas e, finalmente, através do comportamento da organização e das pessoas que nela trabalham”. A cultura está intrínseca nos participantes de cada empresa, sendo transmitida pelas suas atitudes em relação ao trabalho e as pessoas.

Santos (1978, p.11) afirma que:

As organizações, como impressões digitais e flocos de neve, são sempre únicas. Cada um tem sua própria cultura, tradições e métodos de ação, os quais, em sua totalidade compreendem o clima para as pessoas. Cada novo empregado faz seu contrato psicológico com a organização, esperando que tenha um clima apoiador para ajudá-lo a entender seus desejos econômicos, sociais e psicológicos. A percepção que tem desse clima produz a imagem em sua mente.

Assim sendo, pode-se dizer que a cultura é um dos fatores que interferem e/ou determinam o clima organizacional, não sendo, portanto, sinônimos. Enquanto a cultura faz parte da história da organização, do motivo de sua existência, valores já sedimentados na vida das instituições, o clima organizacional é momentâneo, determinado por diversas variáveis além da cultura, sendo que esses elementos podem ser tanto internos quanto externos.

### **2.1.1 Clima organizacional**

Segundo Magro (2005) os estudos acerca do clima organizacional se originaram nos Estados Unidos na década de 60. Esses estudos analisavam as variações ambientais e o comportamento organizacional, comparando-os com os estudos sobre comportamento individual realizados na área da Psicologia, buscando conceituar e mensurar o clima organizacional.

No Brasil, conforme entendimento de Luz (2003) existem poucos estudos sobre clima organizacional e muitos autores ainda abordam o clima ao tratar de cultura organizacional, devido à proximidade e correlação entre esses dois fenômenos. Assim sendo, procura-se expor alguns dos conceitos encontrados a fim de caracterizar o tema que está sendo estudado.

De acordo com Sorio (2009) clima organizacional é a percepção que os funcionários de uma empresa tem com relação às suas práticas, políticas, estruturas, sistemas e processos e sua reação frente a esses elementos. A análise desses fatores é de fundamental importância para gerir pessoas apoiando iniciativas e ações que contribuam para a realização das estratégias da empresa, alinhando o setor de Recursos Humanos aos planos de negócios.

O clima é o reflexo do estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, ou ainda, a atmosfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e seus funcionários em um determinado momento. Os elementos que resultam nesse clima podem ser mensuráveis e percebidos direta ou indiretamente pelos colaboradores influenciando sua motivação e comportamento (STRINGER Jr. *apud* LUZ 2003, p. 28).

Para Souza (1978) o clima organizacional resulta de uma interação entre os elementos que formam a cultura organizacional, sendo esses os preceitos, a tecnologia e o caráter. Neste sentido a autora afirma que:

[...] A excessiva importância dada a tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar dos preceitos do trabalho leva há clima de tranquilidade e confiança, etc. E como cada um dos elementos é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se clima de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade.

Souza (1978) complementa dizendo que o clima organizacional, embora resulte da cultura, também tem influencia sobre ela e ambos refletem no resultado da empresa. A autora acrescenta ainda, que embora a cultura impacte diretamente na qualidade do clima, existem fatores externos que também auxiliam nesse resultado.

SERAP (2009) afirma que o clima organizacional não pode ser “criado” pela empresa, pois é algo que já existe e atua dentro dela, resultante de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como as pessoas são geridas pelos seus superiores. Ao observar essa afirmação pode-se argüir que, se o clima resulta da maneira como as pessoas são geridas, a liderança pode, de certa forma, determinar o clima organizacional, assim como os fatores internos e as decisões podem ser trabalhados para que o clima seja positivo.

Segundo Magro (2009), os estudos de Litwin, Stinger (1968), onde foi proposto a três diferentes empresas a atuação de seus gerentes a partir das necessidades sociais de realização, afiliação e poder resultaram em desempenhos diferentes para cada organização, concluindo a partir disso que o clima organizacional pode ser criado de várias formas, podendo diferenciar estilos de liderança.

Ainda para fins de conceituação, segundo Pereira (2003) encontra-se na literatura quatro diferentes abordagens iniciais para o conceito de clima organizacional, que são:

- **Estrutural:** o clima está diretamente relacionado com a estrutura da organização. A estrutura comum proporciona à todas as percepções similares ao conjunto de características da empresa. (SCHNEIDER e REICHERS, 1983 *apud* PEREIRA, 2003).
- **Perceptual:** o clima é formado a partir da percepção que o indivíduo tem da organização, criando representações abstratas e psicológicas. (PUENTE e PALÁCIOS, 2001 *apud* PEREIRA, 2003).
- **Interativa:** o clima se dá a partir das interações que os indivíduos têm entre si e a organização, fazendo com que eles compartilhem de visões comuns, socialmente construídas. (VERBEKE, 1998 *apud* PEREIRA, 2003).
- **Cultural:** onde a cultura organizacional influencia o comportamento, a percepção e a interação dos funcionários, resultando daí o clima da empresa.

Ao analisar os conceitos apresentados, observa-se que existe em comum a afirmação de que o clima organizacional se forma a partir das percepções dos colaboradores a respeito da empresa. Essa percepção é criada a partir da relação que o indivíduo tem com as diferentes variáveis que compõe o ambiente organizacional, seja a estrutura, as políticas de Recursos Humanos, as relações interpessoais, etc.

Essas variáveis compõem as dimensões do clima organizacional e é a partir delas que se encontram os indicadores que devem ser utilizados para mensurar o clima existente em cada empresa. Os fatores que determinam e influenciam positiva ou negativamente o ambiente organizacional devem ser desvendados e trabalhados a fim de promover ações que possibilitem a melhoria constante no ambiente de trabalho.

### 2.1.1.1 As dimensões do clima organizacional

Sabe-se que o clima resulta da interação entre os indivíduos e os elementos que compõem o ambiente organizacional. Sendo muitos os elementos que influenciam, interferem e determinam o clima, eles podem variar de uma organização para outra, ou até mesmo dentro de setores de uma mesma empresa. Portanto, é necessário identificar que elementos são esses que permitem diagnosticar e avaliar o ambiente interno para que uma pesquisa de clima organizacional seja bem conduzida e apresente resultados confiáveis a partir dos quais será possível realizar ações que mantenham o clima favorável ao desempenho das pessoas e conseqüentemente ao sucesso da empresa.

Conforme Amboni (1986) *apud* Magro (2005) é através de um bom clima organizacional que os gestores podem controlar as motivações de seus colaboradores. Criar um clima favorável que satisfaça às necessidades dos funcionários aumenta o desempenho organizacional ao mesmo tempo em que canaliza seus esforços para a realização dos objetivos da organização.

Luz (2003) afirma que:

As empresas devem ouvir seus funcionários através da área de RH porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional. O compromisso de tornar-se mão de obra satisfeita ou “motivada” está contido tanto na literatura técnica quanto no cotidiano da Administração de Recursos Humanos – ARH. Logo, se “motivar” ou ao menos tornar satisfeitos os funcionários é parte da missão da ARH, então ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se está cumprindo sua missão.

Para Piñon (2005) o clima pode ser algo invisível, mas é perceptível psicologicamente, traduzindo as observações, ações e reações dos colaboradores que influenciam a eficiência e os resultados da organização. A imagem que os funcionários têm sobre a empresa reflete diretamente no desempenho e na satisfação de cada um deles, o que conseqüentemente, irá refletir na qualidade do atendimento prestado aos seus clientes internos e externos. Para este autor as variáveis das quais resultam o clima fazem parte da estrutura da empresa:

- Condições econômicas;
- Estrutura Organizacional;
- Gestão corporativa e administrativa;
- Produto e/ou serviço desenvolvido;
- Sistema de seleção e recrutamento;
- Estratégias de treinamento e avaliação de desempenho;
- Estilo de liderança;
- Participação nos lucros, e etc.

Para Luz (2003) alguns fatores que influenciam o clima organizacional são as estratégias estabelecidas pelas empresas:

- O intenso uso da automação;
- A drástica redução dos quadros de pessoal;
- A terceirização;
- A reengenharia;
- O *downsizing*<sup>1</sup>;
- A privatização;
- As fusões;
- As aquisições;
- As alianças estratégicas.

Luz (2003) acrescenta que o clima pode ser bom, quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento. Pode ser prejudicado ou ruim quando algumas variáveis

---

<sup>1</sup> Downsizing é uma técnica voltada a eliminar a burocracia corporativa desnecessária. Trata-se de um projeto de racionalização planejado em todas as suas etapas, que deve estar consistente com o Planejamento estratégico do negócio e cuja meta global é construir uma organização o mais eficiente e capaz possível, privilegiando práticas que mantenham a organização mais enxuta possível.

organizacionais influenciam negativamente os colaboradores, gerando tensões, discórdias, conflitos, desinteresse, comunicação ruidosa, competições exacerbadas, etc. O autor expressa que um clima predominantemente ruim pode ser diagnosticado através das seguintes variáveis:

- **Turnover:** rotatividade de pessoal alta é um alerta de que algo não está indo bem na empresa;
- **Absenteísmo:** grande número de faltas e atrasos dá indícios de que algo está errado;
- **Pichações no banheiro:** mostram os desabafos de insatisfação dos colaboradores;
- **Avaliação de desempenho:** muitas vezes confirmam o ânimo ou a apatia dos colaboradores com relação ao trabalho e à empresa;
- **Greves:** embora estejam normalmente ligadas ao não cumprimento das leis trabalhistas, a participação das lideranças nesses movimentos demonstra o descontentamento geral do quadro funcional;
- **Conflitos interpessoais:** o excessivo número de conflitos entre superiores e subordinados é um termômetro do clima organizacional, embora seja uma oportunidade de encontrar soluções e melhorar o clima.
- **Desperdícios de patrimônio:** não ter cuidado com os materiais e equipamentos da empresa demonstram sinais de rebeldia contra as condições de trabalho.
- **Comparecimento excessivo ao serviço médico:** a freqüente visita aos médicos da empresa para desabafos sobre a sobrecarga de trabalho, injustiças, humilhações, etc., demonstram claramente a insatisfação dos colaboradores com o clima adverso, o que pode vir a se transformar em distúrbios psíquicos e fisiológicos, resultando até mesmo em afastamento do trabalhador.

Já Magro (2005), a partir de levantamentos bibliográficos, aponta alguns dos elementos que contribuem para um clima organizacional favorável:

- Qualidade da Liderança;
- Quantidade da Confiança;
- Tipos de Comunicação;
- Sentimento de Trabalho Útil;
- Responsabilidade;
- Recompensas Agradáveis;
- Oportunidade;
- Controle, estrutura, burocracias razoáveis;
- Envolvimento do empregado; participação.

Amboni (1986) *apud* Magro (2005), embora não ofereça maior detalhamento, menciona alguns outros elementos que influenciam o clima, tais como: a competição; mudanças tecnológicas, ambiente físico, normas internas, benefícios e variáveis econômicas, destacando como importantes também os padrões de liderança, de comunicação, de objetivos e de processos decisórios.

No entanto, para Tachizawa (2001) *apud* Piñon (2005), algumas das variáveis que compõem a dimensão do clima de uma organização são:

- A cultura organizacional da instituição;
- A imagem que os empregados têm da empresa; de sua missão; de seus objetivos;
- O nível de satisfação dos empregados em seus diferentes aspectos
- Os fatores que influenciam na motivação dos empregados;
- A integração entre os objetivos individuais e os objetivos da organização;
- O feed-back entre os benefícios oferecidos pela empresa e a satisfação dos funcionários;

- O nível de interação entre setores da empresa;
- As relações funcionais entre os empregados;
- Os padrões de produtividade;
- O grau de envolvimento do empregado e suas atribuições;
- O comprometimento organizacional.

Como visto, os diferentes autores enumeram as mais distintas variáveis para determinar o clima organizacional e pode-se dizer que não se esgotam nessas dimensões apresentadas. De acordo com a literatura revisada, existem alguns modelos de estudos de clima organizacional que serão abordados a seguir. Quem deseja realizar uma pesquisa de clima pode tanto utilizar esses modelos, quanto criar a sua própria metodologia. Porém, eles servem como referência de literatura por serem os primeiros estudos publicados sobre o tema.

### **2.1.2 Modelos de estudo de Clima Organizacional**

Para descrever os modelos de estudo de clima organizacional, utilizou-se como referência as pesquisas de Magro (2005) e Pereira (2003). Cabe ressaltar, porém, que esses modelos são citados também por Santos (1978) e Luz (2003), sem apresentar maiores detalhamentos.

#### **2.1.2.1 Modelo de Litwin e Stinger (1968)**

O objetivo deste modelo é determinar o clima organizacional a partir do grau de motivação dos membros de uma mesma organização. A partir do diagnóstico

seria possível saber onde as mudanças são necessárias. Esses autores propuseram um questionário que visa medir as seguintes dimensões do clima:

- **Estrutura da organização:** relacionada à percepção dos funcionários no que se referem às regras, procedimentos e outras limitações. Aborda a ênfase de organizações burocráticas, com normas e padrões rígidos *versus* empresas com trabalho livre, informal e não estruturado;
- **Responsabilidade:** se refere a autonomia dos funcionários na tomada de decisões para realizar seu trabalho. Considera o tipo de supervisão que recebem é geral, ou seja, verificam se existe o sentimento de ser seu próprio chefe;
- **Desafio (Risco):** refere-se aos riscos calculados aceitos pela organização para atingir os objetivos. A percepção dos funcionários sobre os desafios impostos ao seu trabalho;
- **Recompensa:** sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito (com ênfase em incentivos positivos e não em punições) sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- **Relações (Calor e apoio):** percepção dos membros da organização acerca da existência de um ambiente de trabalho gratificante e de boas relações interpessoais, tanto entre os membros de uma mesma equipe, quanto dos subordinados com seus superiores.
- **Cooperação (Suporte):** verifica se há, na percepção dos funcionários, ajuda e suporte vindo das lideranças e dos demais colegas, ou seja, a existência de apoio mútuo.
- **Conflito:** é a percepção dos membros da organização, em todos os níveis, aceitam opiniões contrárias e não temem em enfrentar e solucionar problemas tão logo eles surjam.

Após a determinação de que essas são as variáveis para diagnosticar o clima de uma organização, monta-se um questionário que englobe todas essas dimensões. Segundo Litwin e Stinger (1968) *apud* Pereira (2003), após esta avaliação do clima, são sugeridas medidas destinadas a serem implementadas pela

direção da organização, concluindo-se que o desempenho da mesma é o resultado da motivação.

### 2.1.2.2 Modelo de Kolb (1986)

Segundo Pereira (2003) o modelo de Kolb é uma ampliação do modelo de Litwin e Stringer e apresenta as seguintes variáveis:

- **Conformismo:** é o sentimento de que há um elevado número de regras, padrões, políticas que moldam a maneira de ser e trabalhar dentro da organização, limitando o indivíduo de usar a criatividade no desempenho de sua função. “O grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, aos quais o indivíduo deve se moldar, ao invés de fazerem seu trabalho como gostariam de fazê-lo” (MAGRO, 2005, p. 40);
- **Responsabilidade:** diz respeito à autonomia dos colaboradores. Reflete quanto os membros da empresa sentem que podem tomar decisões e resolver problemas, sem terem de consultar os superiores em cada etapa;
- **Padrões:** é a percepção dos funcionários acerca da ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem, quando essa coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos;
- **Recompensas:** mensura o nível de um bom trabalho e demonstra como os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;

- **Clareza organizacional:** os membros da organização percebem que a empresa é bem organizada e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- **Relações (Calor e apoio):** o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, na qual os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- **Cooperação:** a percepção dos membros da empresa de que existe um sistema colaborativo, de ajuda mútua entre colegas.
- **Liderança:** a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de pessoas qualificadas. Os membros da equipe sentem-se livres para assumir a liderança, caso seja necessário, e são recompensados quando bem-sucedidos. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

### 2.1.2.3 Modelo de Sbragia (1983)

De acordo com Pereira (2003) este modelo foi aplicado em uma instituição de pesquisa e comparado aos dois primeiros modelos aumentou consideravelmente o número de elementos que compõem o clima organizacional:

- **Grau de tensão:** identifica o grau em que a razão é utilizada pelos membros da empresa no momento de agir e decidir, colocando as emoções em segundo plano;
- **Conformidade exigida:** é a percepção dos membros da empresa a cerca das regras e procedimentos e como eles se relacionam com esses elementos;

- **Ênfase na participação:** a abertura que a organização oferece à participação dos funcionários nos processos decisórios e o quanto suas sugestões são bem recebidas;
- **Proximidade da supervisão:** indica o tipo de controle que os superiores exercem sobre os funcionários e se eles têm autonomia para desempenhar suas funções, definindo seus próprios métodos de trabalho;
- **Consideração humana:** demonstra o quanto a empresa se mostra humanizada ao tratar de seus colaboradores;
- **Adequação da estrutura:** demonstra se a estrutura existente (regras, procedimentos, políticas, canais de comunicação, materiais, equipamentos, etc.) são adequadas ao bom desenvolvimento das tarefas por parte dos funcionários;
- **Autonomia presente:** demonstra se os funcionários têm autonomia, liberdade para tomar suas próprias decisões;
- **Recompensas proporcionais:** descreve o sistema de recompensas pelo trabalho realizado e se há justiça nas políticas de pagamento e promoções;
- **Prestígio obtido:** demonstra a percepção e o reconhecimento dos funcionários a cerca da imagem que passam de si aos agentes externos;
- **Cooperação existente:** refere-se ao grau de amizade e de confiança entre os membros da organização e o quanto a interação entre eles é vista como positiva;
- **Padrões enfatizados:** descreve os padrões de mensuração de desempenho enfatizando as metas e os resultados;
- **Atitude frente a conflitos:** indica o grau de maturidade dos membros da organização ao aceitarem idéias divergentes e contribuírem para a solução de conflitos de forma positiva;

- **Sentimento de identidade:** demonstra o quanto os funcionários se sentem como parte importante da organização, tendo a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- **Tolerância existente:** demonstra o grau de aceitação da empresa aos erros das pessoas no desenvolvimento de suas atividades laborais;
- **Clareza percebida:** demonstra se os canais de comunicação são eficientes ao deixar os membros da equipe sempre informados de tudo quanto é relevante para o bom desempenho de suas funções;
- **Justiça predominante:** os critérios de escolha dos indicadores utilizados para mensurar as habilidades e o desempenho dos indivíduos e a forma como isso é medido está claro e explícito para todos;
- **Condições de progresso:** indica a existência de um plano de carreira e se a empresa estimula o crescimento profissional de seus funcionários.
- **Apoio logístico proporcionado:** indica o quanto a organização disponibiliza os meios adequados para que as tarefas possam ser desenvolvidas;
- **Reconhecimento proporcionado:** descreve o quanto a organização reconhece aqueles que se destacam no desempenho de suas atribuições, valorizando e reconhecendo o esforço dos membros que superaram os resultados esperados;
- **Forma de controle:** refere-se à utilização de indicadores de desempenho para efetuar melhorias ao invés de punir os funcionários.

#### 2.1.2.4 Modelo de Kozlowski (1989)

O modelo de Kozlowski, conforme Pereira (2003) apresenta uma escala com onze dimensões de clima organizacional:

- **Estrutura do trabalho:** percepção dos funcionários a cerca da organização e estrutura da empresa;
- **Entendimento do trabalho:** demonstra se os objetivos da organização são claros para todos que nela trabalham;
- **Apropriação:** indica o quanto o funcionário é responsabilizado por suas ações dentro da empresa;
- **Responsabilidade:** demonstra se existe e qual o grau de autonomia que possuem os membros da empresa;
- **Ênfase de supervisão:** indica como o funcionário percebe a pressão do supervisor no trabalho;
- **Participação:** indica se a participação dos funcionários no processo decisório da empresa é incentivada pela supervisão;
- **Suporte:** descreve a percepção dos funcionários quanto ao apoio, confiança e respeito por parte do supervisor;
- **Trabalho em equipe:** indica quanto os funcionários percebem a existência de um ambiente de cooperação e amizade na equipe percebida pelos funcionários;
- **Cooperação:** mensura a existência de cooperação entre os vários setores da empresa;
- **Gerenciamento consciente:** mostra a existência da preocupação dos gerentes com as reais necessidades de seus empregados;
- **Comunicação:** indica o quanto o sistema de comunicação se mostra suficiente em termos de receptividade, abertura e fluxo.

### 2.1.2.5 Modelo de Coda (1997)

Conforme Pereira (2003) este modelo foi utilizado em diversas pesquisas de clima organizacional em empresas públicas e privadas no Brasil. Neste estudo, Coda (1997) utilizou 10 variáveis para diagnóstico do clima, que são:

- **Liderança:** demonstra a existência de *feedback* e orientação por parte dos superiores aos funcionários à respeito de seu desempenho e assuntos do seu interesse;
- **Compensação:** refere-se aos benefícios e promoções concedidas de acordo com o desempenho;
- **Maturidade empresarial:** demonstra o quanto os membros da organização têm conhecimento das variáveis que envolvem o ambiente externo, tais como: mercado, concorrentes, necessidades e expectativas dos clientes. Também se refere à valorização do alto desempenho;
- **Colaboração entre áreas funcionais:** indica o quanto as diversas áreas da organização se respeitam e colaboram com a finalidade de alcançar os objetivos da organização;
- **Valorização profissional:** indica a existência de um plano de carreira na organização estimulando o desenvolvimento e o crescimento profissional;
- **Identificação com a empresa:** demonstra o quanto os funcionários se sentem parte da empresa e lutam por objetivos em comum;
- **Processo de comunicação:** as informações necessárias ao bom desempenho das pessoas são passadas de forma clara e objetiva, bem como todas as informações de interesse de todos os membros da organização;
- **Sentido de trabalho:** demonstra o quanto o trabalho individual de cada um e das equipes é importante para que os objetivos da empresa sejam atingidos;

- **Política global de Recursos Humanos – RH:** descreve o apoio desta área aos colaboradores da empresa e a importância da existência de um RH atuante;
- **Acesso:** descreve o quanto os funcionários da organização têm acesso a outros tipos de trabalho no decorrer da carreira.

### 2.1.2.6 Modelo do Great Place to Work Institute

Segundo Pereira (2003) o modelo do Great Place to work não tem o objetivo de diagnosticar e avaliar o clima organizacional e sim “[...] *estabelecer um conjunto de fatores que permita a comparação do grau de satisfação dos empregados em diversas organizações empresariais*”. Este modelo se apresenta com cinco fatores à considerar:

- **Credibilidade:** indica o grau de acesso e a abertura nas comunicações, a competência em coordenar os funcionários da organização e os recursos materiais, a tomada de decisões íntegras e consistentes;
- **Respeito:** demonstra os funcionários são vistos como pessoas com vida pessoal, fornecendo suporte aos mesmos em decisões importantes e o apoio para o desenvolvimento profissional;
- **Imparcialidade:** é o tratamento de todas as pessoas da organização de forma igual e equilibrada, tanto no que concerne a promoções e recompensas, não havendo a discriminação e o favoritismo;
- **Orgulho:** a empresa demonstra seu orgulho pelo trabalho realizado, pelo resultado alcançado tanto por um membro quanto pelo grupo, e pelos produtos e serviços oferecidos pela empresa;

- **Camaradagem:** indica a existência de um senso de equipe, onde prevalecem as boas relações sociais do grupo, havendo intimidade e comunidade no ambiente de trabalho.

Segundo Pereira (2003, p. 25):

Esse modelo vem sendo utilizado no Brasil desde 1997, por empresas que têm participado anualmente da pesquisa – Guia Exame – As 100 Melhores Empresas Para Você Trabalhar. Uma parceria da Editora Abril com o Great Place to Work Institute. A participação das empresas, que vem aumentando a cada ano, tem como objetivo verificar o desempenho do seu sistema de gestão de pessoas e, também, obter visibilidade na mídia, através de uma imagem favorável para atrair e reter talentos. [...] Na verdade, conforme descreve Levering (1984), no início a idéia era verificar a existência de alguma correlação entre satisfação dos empregados e desempenho econômico/financeiro da empresa. Depois de entrevistar os empregados de diversas empresas americanas o autor conclui que **um excelente lugar para se trabalhar é onde o indivíduo confia na organização, tem orgulho do que faz e gosta das pessoas com quem trabalha** [grifo nosso].

Após a análise dos modelos apresentados, Pereira (2003) conclui que os mais abrangentes são os de Sbragia (1986) e Great Place To Institute, pois os mesmos incluem 80% das variáveis utilizadas em todos os estudos descritos. Essa constatação o autor demonstra através da tabela a seguir:

**Tabela 1: Comparação dos métodos de pesquisa de clima organizacional**

MODELOS	LITWIN-STRINGER	KOLB	SBRAGIA	CODA	KOZLOWISKI	GPTW
FATORES						
Estrutura / Regras	X	X	X	-	X	-
Responsabilidade/ Autonomia	X	X	X	-	X	X
Desafio	X	X	X	X	-	X
Recompensa	X	X	X	X	-	X
Relações Interpessoais	X	X	X	X	X	X
Cooperação	X	X	X	X	X	X
Conflito	X	-	X	-	-	-
Liderança / Suporte	-	X	X	X	X	X
Clareza	-	X	X	X	X	X
Participação	-	-	X	-	X	X
Reconhecimento	-	-	X	X	X	X
Identidade / Orgulho	-	-	X	X	-	X
Justiça	-	-	X	-	-	X
Oportunidade de Crescimento	-	-	X	X	-	X
Consideração Humana	-	-	X	-	X	-
Comunicação	-	-	-	X	X	X

Fonte: Pereira (2003, p. 27)

A partir da apresentação dos modelos é possível verificar que são muitas as variáveis que podem determinar o clima organizacional. Cada empresa tem suas peculiaridades e uma maneira de “ser” e “existir” única no mercado, assim como os indivíduos em seu meio social. Esses modelos servem de apoio para todos aqueles que desejam fazer uma pesquisa de clima organizacional, mas é importante salientar que ao idealizar e realizar uma pesquisa de clima, as particularidades ambientais de cada organização devem ser consideradas, para que o diagnóstico do clima apresente as informações mais reais e fidedignas possíveis.

### 2.1.3 A importância da gestão do clima organizacional e o papel da liderança

Segundo Dutra (2007) o equilíbrio nas relações de trabalho se configura como um dos fatores críticos de sucesso de uma empresa. “A identificação e o envolvimento das pessoas com os processos de trabalho são fundamentais para gerar e manter este equilíbrio”. Para que este equilíbrio seja alcançado é necessário que o ambiente da organização seja capaz de contribuir de forma efetiva para a realização profissional e individual de seus membros.

Santos (2001) diz que torna-se cada vez mais imprescindível para empresas proporcionarem ambientes de trabalho onde o indivíduo seja valorizado como pessoa, através de reconhecimento, participação, transparência e decisões conjuntas.

De acordo com Piñon (2005) para que uma empresa tenha ganhos de produtividade e alcance a excelência profissional é necessário que procure satisfazer seus funcionários criando condições de trabalho que ofereçam cargos produtivos e satisfatórios, atividades significativas e desafiadoras, sistemas de recompensas inovadores, informações compartilhadas, *feedbacks* constantes, possibilidade de participação nas decisões e oportunidades de realização profissional e individual.

Para Dutra (2007), são enormes geradores de problemas e de custos invisíveis para o negócio, os ambientes com clima organizacional ruim. Ambientes estes que se caracterizam por:

- Equipe desmotivada;
- Falta de integração de pessoas e departamentos;
- Conflitos entre chefes e empregados;
- Ausência de objetivos individuais e coletivos;
- Falta de comprometimento das pessoas;
- Conflitos societários;
- Falta de transparência na gestão;
- Comunicação deficiente e rotatividade elevada.

Sendo assim, o autor afirma ser necessário, cada vez mais, adotar medidas modernas de relacionamento e de abertura para que as pessoas produzam mais, melhorem a qualidade e fiquem satisfeitas em estar no ambiente de trabalho.

Ferreira (2003) *apud* Piñon (2005, p. 86), destaca que:

A empresa moderna deve, cada vez mais, valorizar seus funcionários, possibilitar autonomia de decisões, descentralizar, considerar os valores pessoais dos indivíduos para atingir uma performance de excelentes resultados. A performance não está ligada somente ao mercado, ao produto, a organização ou a competência individual. O que representa o grande fator de sucesso é o comportamento das pessoas.

Neste contexto, onde se reconhece que os seres humanos de uma organização são seu principal diferencial de sucesso, encontrar mecanismos e desenvolver ações que possibilitem manter sua equipe satisfeita, motivada e entrosada com os objetivos da empresa é uma das principais atribuições de um gestor de pessoas. A partir da Gestão do Clima Organizacional torna-se possível encontrar caminhos que desvendem quais são os principais fatores que influenciam a percepção dos funcionários sobre seu trabalho e sobre a empresa é que determinam seu grau de satisfação e motivação para desenvolver seu trabalho e contribuir para o sucesso da organização.

Luz (2003, p.71) apresenta um processo de Gestão do Clima organizacional que abrange onze etapas, que são:

- **Aprovação e apoio da direção:** é indispensável que a alta direção da administração apóie e se comprometa com a realização de uma pesquisa de clima organizacional. A pesquisa pode apontar direções de mudanças à serem realizadas e a direção da empresa deve estar preparada para assumir essa responsabilidade;
- **Planejamento da pesquisa:** nesta etapa busca-se definir as seguintes questões: os objetivos da pesquisa; o público-alvo da pesquisa; a forma de coleta de dados; definição da técnica a ser usada; periodicidade ou momento de aplicação da pesquisa; preparação das chefias; abrangência da pesquisa; identificação dos setores pesquisas; distribuição de funcionários em outros

departamentos da mesma diretoria: quando o número deles for inferior a três; formação da equipe para análise/solução dos pontos críticos;

- **Definição das variáveis organizacionais:** as variáveis organizacionais podem ser entendidas como os “[...] diferentes aspectos da empresa que podem causar satisfação ou insatisfação nos empregados [...]”. São muitas as variáveis organizacionais e a empresa deve elencar aquelas que considera mais importantes e acrescentar variáveis específicas da sua realidade. A escolha acertada das variáveis impacta diretamente no sucesso da pesquisa, pois sua abrangência é que permitirá uma maior ou menor cobertura dos aspectos a serem pesquisados;
- **Montagem e validação do instrumento de pesquisa:** nesta etapa a empresa vai optar por um dos tipos de instrumento de pesquisa e construí-lo de forma que garanta a validação da pesquisa e mensuração do que se está buscando. Hoje, os instrumentos de pesquisa de clima organizacional mais utilizados são: o questionário, entrevista e painel de debates.
- **Parametrização:** nesta etapa definem-se criteriosamente os parâmetros que serão utilizados para tabular os dados. É imprescindível que os parâmetros encontrem-se alinhados com todas as respostas do instrumento de pesquisa;
- **Divulgação da pesquisa (antes da sua aplicação):** esta etapa é de fundamental importância para a pesquisa, pois é dela que resulta a participação dos funcionários. Portanto, deve-se empreender grande esforço para divulgar a pesquisa e sensibilizar os funcionários de sua importância. Nesta fase a participação da direção demonstra o grau de comprometimento dos mesmos com a pesquisa;
- **Aplicação e coleta da pesquisa:** nesta etapa define-se se a pesquisa vai ser aplicada diretamente pela equipe da empresa ou

por uma consultoria externa ou por ambas. Também é definida a forma de coleta do instrumento de pesquisa;

- **Tabulação da pesquisa:** é nessa etapa que os dados são processados e organizados de forma que seja possível identificar, normalmente em percentuais, o grau de satisfação dos funcionários em relação aos assuntos pesquisados;
- **Emissão de relatórios:** nesta etapa são confeccionados os diversos relatórios da pesquisa, os mesmos devem ser detalhados, apresentando os resultados de cada variável pesquisada;
- **Definição dos planos de ação:** [...] esta é a fase mais importante. A pesquisa de clima em si não é um fim, mas um meio, para a empresa identificar oportunidades de melhorias contínuas no seu ambiente de trabalho [...].

A partir do que já foi exposto, pode-se dizer que a Gestão do Clima Organizacional pode ser definida como a atuação permanente voltada para alcançar e manter a motivação, o interesse, o envolvimento, a participação e o desempenho dos funcionários. É deste modo, um desafio que se apresenta no dia-a-dia de cada gestor de pessoas. Portanto, comprometimento dos gestores com a formação de um clima organizacional favorável para o bom desempenho de suas equipes é de fundamental importância para o sucesso da empresa.

#### **2.1.4 O papel do líder na gestão do clima organizacional**

Pinõn (2005) afirma que:

[...] a questão dos líderes e chefes como agentes que agregam valores determinantes do clima estabelecido em uma corporação ultrapassa os limites de algumas opiniões, sendo antes matéria significativa para o entendimento e elucidação de fatos e circunstâncias elementares dentro do ambiente profissional.

Neste sentido, Santos (2001, p.45) expõe, em seus estudos, as possibilidades de um líder criar e desenvolver climas organizacionais através das intervenções praticadas em seu estilo gerencial, que são evidenciados geralmente através das seguintes ações:

- O sistema de administração das rotinas individuais e dos grupos;
- A escolha de seus empregados de maior confiança;
- A formação de suas equipes e a confiança depositada nas mesmas;
- A capacitação dos setores por ele liderados;

De acordo com entendimento de Santos (2001, p. 45), “todas essas ações irão reunir os dados para a definição do clima e da motivação percebida pelos funcionários subordinados. Daí o papel fundamental do líder junto à empresa”.

Segundo Bloch (2003, p. 23):

Líderes competentes, em todos os níveis da empresa, podem ajudar na difícil tarefa de colocar as idéias da companhia em prática. A eles cabe traduzir e aplicar os valores estabelecidos pela direção em relação a gestão de pessoas. São, por isso, peças fundamentais para a manutenção de um bom clima interno.

Buscando criar um clima organizacional favorável o líder deve agir de forma que seus liderados estejam sempre aliados a sua necessidade, fazer com que todos estejam trabalhando para chegar a um único objetivo. O líder deve ser a pessoa que identifica essa necessidade e consegue fazer com que as outras pessoas enxerguem, removendo os obstáculos, motivando e mostrando a seus liderados a importância de suas funções e principalmente influenciando-os a se dedicarem ao máximo em suas atribuições, pois o líder sabe que o bom resultado de cada processo trará o resultado esperado pela organização (2006).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), uma liderança eficaz encontra meios de realizar a integração entre expectativas da organização, dos superiores, dos colegas, dos subordinados e as exigências do cargo. Um líder deve ser capaz de identificar a realidade de seu ambiente, “se as necessidades e motivos de seus subordinados forem diferentes, devem ser tratadas de forma diferente”.

Santos (2001, p. 50) define quatro parâmetros para o exercício de uma liderança eficaz de um intraempreendedor<sup>2</sup>:

- **Capacidade de dar orientação:** apontar a direção a seguir, dando liberdade de ação aos seus liderados;
- **Desenvolvimento:** está sempre aprendendo coisas novas e repassando o aprendido, contribuindo para o desenvolvimento não só individual, mas de todos em sua volta;
- **Apoio:** a busca de apoio político por parte da diretoria para que tenha liberdade e autonomia para realizar seu trabalho. “[...] precisa ser político com todos e escolher protetores certo, de preferência que venham do primeiro escalão da empresa [...]”;
- **Reconhecimento:** persegue significativamente a auto-realização, por esse motivo está sempre monitorando a qualidade do trabalho realizado por seus subordinados, e o quanto seus objetivos estão sendo alcançados, contribuindo assim para o sucesso tanto da empresa, quanto o próprio sucesso.

Segundo Magnanti (2003) os padrões formais das organizações institucionalizam os traços de liderança em termos de papéis, regras e relacionamentos que formam a cultura e alinham os valores organizacionais vigentes nas relações entre líderes e liderados. Davis e Newton (1992) *apud* Magnanti (2003, p.77) classificam três estilos básicos de liderança:

- **Liderança autocrática:** poder e tomada de decisões centralizadas. Organizações burocráticas, com rígidos padrões de normas e procedimentos;
- **Liderança participativa:** a autoridade é descentralizada, os membros têm mais autonomia para realizar seu trabalho e tem participação na tomada de decisões;

---

<sup>2</sup> De acordo com entendimento de Piñon (2005, p. 79), a definição do termo intraempreendedor, conforme o dicionário americano é um membro da companhia que atua em uma linha de política estratégica de liderança, assumindo a responsabilidade de levar para a prática uma idéia relativa a um produto ou serviço a ser lançado no mercado, e que é bem sucedido, porquanto age em consonância com sua proficiência, que inclui agilidade, percepção, eficiência e inovação.

- **Liderança “rédeas-soltas”:** não assumem o poder a autoridade que lhes cabe e evitando as responsabilidades e tomada de decisões.

Gottardo (2000, p.29) evidencia dez mandamentos para o desenvolvimento técnico profissional de um líder, sendo que os mesmos devem estar agregados aos valores organizacionais solidificados para a excelência dos empregados e da empresa:

1. Apresentação pessoal;
2. Facilidade de relacionamento;
3. Facilidade de comunicação verbal;
4. Rapidez de raciocínio e decisão;
5. Criatividade;
6. Liderança;
7. Capacidade de observação;
8. Capacidade de persuasão;
9. Determinação;
10. Resistência emocional.

Piñon (2005, p.83) citando Pfeifer (*op.cit*) enfatiza:

[...] os líderes podem garantir um bom clima nas organizações que adotam estratégias de crescimento baseadas na valorização de seu pessoal. Ele não relaciona o porte da empresa com o clima que ela apresenta, antes, para ele, um bom clima está relacionado com o foco escolhido pelo time de administradores seniores, retificando que o clima vem de cima para baixo, dependendo de como os líderes se comportam sem relação à gestão de seus negócios e de seus colaboradores.

Assim sendo, pode-se dizer que boa parte do sucesso de uma organização depende do seu estilo de liderar pessoas. Os líderes devem agregar valores para as organizações, fazendo com que seu trabalho contribua para a solidificação da

cultura organizacional, alinhando os valores da empresa aos valores e necessidades de seus colaboradores.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA**

A TOP PARK deu início as suas atividades em abril de 2001, utilizando o nome *Sol Park* (este veio ser alterado por estratégias de mercado) com o intuito de guarda veículos, em agosto de 2008 com o objetivo de oferecer mais um serviço aos clientes passou a trabalhar com locação automotiva passando a chamar-se TOP PARK ESTACIONAMENTO E RENT A CAR.

Com sua profissionalização nasceram parcerias com grandes empresas, assim ampliando seu número de estacionamentos. A grande preocupação da empresa sempre foi a qualidade de seus serviços, para isso investiu fortemente em Recursos Humanos e equipamentos, dando desta maneira suporte aos seus colaboradores para a excelência no atendimento aos clientes.

Atualmente a empresa presta serviço nos seguintes estabelecimentos:

- CLÍNICA VIDA (Fusesc) – Florianópolis - SC
- SENAC – Florianópolis - SC
- SENAC - Criciúma - SC
- BARRA SUL – Florianópolis - SC
- PARÓQUIA STA TEREZINHA DE JESUS – Florianópolis- SC
- BANCO BRADESCO – Santo Amaro da Imperatriz – SC.
- BANCO BRADESCO – São João Batista- SC

Atualmente a empresa atende aproximadamente 1.000 clientes diários em média, 400 mensalistas, num total de 600 vagas.

A empresa define assim seus princípios e valores éticos, bem como sua missão e visão como seguem:

### **3.1.1 Princípios e valores éticos**

- Clientes encantados, seguros e confortáveis.
- Atendimento social e respeito ambiental.
- Colaboradores felizes pelo seu trabalho, através do reconhecimento.
- Crescimento profissional e empreendedor contínuo
- Melhoria continua e qualidade no atendimento

### **3.1.2 Visão**

Ser reconhecida como empresa Catarinense líder no setor de estacionamento pela excelência no atendimento até 2015.

### **3.1.3 Missão**

Proporcionar segurança, comodidade e cordialidade aos nossos clientes.

### **3.1.4 Serviços**

A empresa pesquisa administra os pátios de estacionamentos de Clínicas, Faculdades, Escolas técnicas, etc. Oferece também serviço de manobristas treinados para eventos especiais como: casamentos, formaturas, festas infantis entre outros.

## 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de caráter descritivo, do tipo estudo de caso. O processo de coleta de dados, a análise, a descrição e a interpretação ocorreram dentro dos princípios da pesquisa quantitativa, de modo predominante, e também foram qualitativos, considerando as questões abertas do instrumento de coleta de dados.

### 3.2.1 População da pesquisa

Tendo em vista que atualmente a empresa estudada conta com vinte e cinco (25) funcionários, um número considerado razoavelmente pequeno, considerou-se oportuno que a pesquisa fosse realizada com todos os membros da organização.

### 3.2.2 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados deste estudo será realizada através de questionário, tendo em vista que é apontada pelos autores citados no referencial teórico como o melhor instrumento a ser utilizado para a realização de pesquisa de clima organizacional.

No questionário é necessário que haja um Caput claro, explicando a finalidade, e um teste piloto com uma amostragem menor de pessoas antes da aplicação. Neste teste piloto as pessoas irão dizer se as questões estão realmente claras ou se necessita de alguma mudança.

Segundo Luz, (2003) a metodologia de questionário apresenta a vantagem de garantir o sigilo das respostas, pela não identificação visual do pesquisado por um possível entrevistador; garantir a confiabilidade das respostas, ao impedir que a linguagem corporal do entrevistador intimide ou influencie o pesquisado. O questionário permite uma quantificação mais fácil das respostas.

A boa técnica de elaboração de questionários deve levar em conta o número de perguntas, que devem cobrir todos os aspectos do assunto pesquisado, sem, no

entanto, torná-lo enfadonho ou demandar muito tempo. Deve estabelecer um seqüenciamento lógico das perguntas, sem descuidar da estética.

### **3.2.3 Forma e análise dos dados**

Os dados serão tratados estatisticamente e serão distribuídos em gráficos Excel, apresentados em percentuais e ou quantitativos que expressem as tendências perceptivas nas respostas. As questões discursivas serão descritas e interpretadas de modo qualitativo, conforme as temáticas específicas abordadas em cada uma delas.

## **4. DIAGNÓSTICO**

### **4.1 AMBIENTE EXTERNO**

#### **4.1.1 Mercado de trabalho e de Recursos Humanos**

Com o aumento crescente da frota de carros no Estado de Santa Catarina, percebe-se a necessidade de ampliação das vagas de estacionamento para maior conforto de seus atuais e futuros clientes.

Na empresa estudada a captação de pessoas se dá através do SINE, rádio CBN, Band e por indicação de seus colaboradores. Tendo sua maior mão de obra pouco especializada, exige da empresa a identificação do perfil do candidato para que este possa se adaptar ao cargo onde irá receber treinamento e capacitação adequada.

#### **4.1.2 Principais tendências relacionadas à Gestão de Pessoas**

As empresas do ramo de estacionamento da região onde a Top Park atua são de pequeno, médio e grande porte. Como trata-se de um mercado em expansão com oportunidade de crescimento, se destacarão as empresas com maior qualidade na sua competitividade sabendo que para atingir os objetivos desejados é necessário focar no investimento em gestão de pessoas, treinamento e capacitação.

## 4.2 AMBIENTE INTERNO

### 4.2.1 Organograma, descrição dos cargos e vagas em aberto

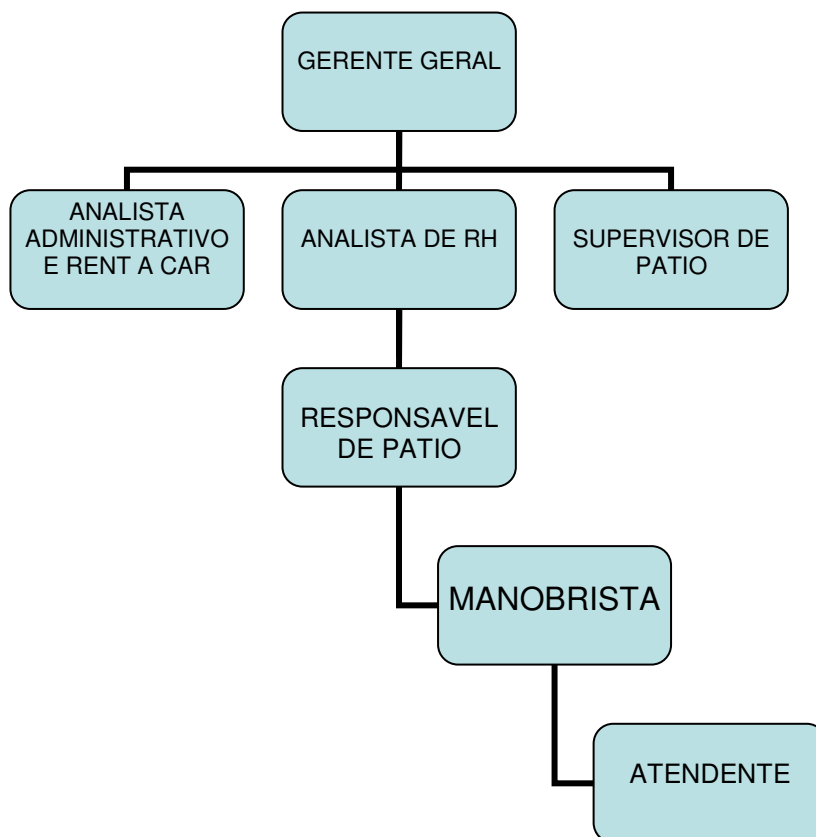


Fig. 1 – Organograma atual. Fonte: Top Park, 2009

### 4.2.2 Descrição dos Cargos

**Cargo:** Analista Administrativo e Rent a Car

**Chefia Responsável:** Gerente Geral

**Escopo do Cargo:** controlar e monitorar os procedimentos administrativos da empresa conforme o plano de procedimentos políticos de administração da empresa.

**Principais Responsabilidades:** ter equilíbrio de contas; auxiliar na contratação e demissão de funcionários (documentos, exames médicos); esclarecer

dúvidas aos clientes; organizar as saídas e retornos de carros da rent a car, assim como sua manutenção; realizar o controle dos reembolsos mensais.

**Exigências Pessoais:** ter conhecimento sobre os processos administrativos de uma empresa; ter um curso de conhecimento na área de administração; saber planejar e identificar recursos dentro do orçamento; ter clareza sobre a manutenção efetiva do caixa e procedimentos contábeis.

**Deveres:** auditar os lançamentos, garantindo que todos os documentos estejam corretamente faturados; monitorar os caixas; realizar o equilíbrio das contas; esclarecer dúvidas ao cliente e recolher reclamações a fim de propor e apresentar soluções; auxiliar nos planos de desenvolvimento pessoal; fazer orientação para o desenvolvimento de marketing da empresa; controlar os gastos e mantê-los dentro do orçamento da empresa; auxiliar nos planejamentos de estratégias de negócios; manutenção do caixa e dos procedimentos contábeis; fazer balanço da folha de pagamento; trabalhar em equipe para o desenvolvimento da empresa e representar a empresa de maneira profissional.

**Cargo:** Analista de RH

**Chefia Responsável:** Gerente Geral

**Escopo do Cargo:** auxiliar no departamento de recursos humanos da empresa; realizar recrutamento, seleção e treinamento de pessoal; organizar pesquisas na empresa; fazer acompanhamento aos funcionários e fazer dinâmicas de grupos com os funcionários, e controle do funcionamento dos mensalistas da empresa.

**Principais Responsabilidades:** controle de cadastros de clientes mensalistas; realizar os procedimentos de impressão dos boletos bancários, controlar as faturas e garantir que todos os documentos da empresa estejam faturados; fazer planejamento de pessoal; descrição e análise de cargos; realizar recrutamento (interno e externo); organizar seleção de pessoal e realizar treinamentos; promover a integração da equipe; organizar dinâmicas de grupos bimestrais e fazer acompanhamento com os funcionários (necessidades, deveres e responsabilidades).

**Exigências Pessoais:** ter formação na área de Recursos humanos; ter conhecimento sobre departamento de recursos humanos; ter clareza sobre a psicologia organizacional e do trabalho; saber organizar dinâmicas de grupos; e ter responsabilidade sobre sua atuação.

**Deveres:** realizar planejamento de pessoal; fazer descrições de cargos; organizar recrutamento (interno e externo); fazer seleção de pessoal (entrevistas coletivas, individuais, e aplicação de testes); promover a integração da equipe; realizar encontros com todos os funcionários da empresa a cada dois meses; organizar pesquisas na empresa (clima organizacional); fazer treinamento; realizar junto à empresa desenvolvimento de ação social; promover estratégias motivacionais, cooperação, integração; fazer acompanhamentos de funcionários e realizar entrevistas de desligamento; fazer o cadastro dos mensalistas; controlar a impressão dos boletos de pagamentos dos funcionários e dos mensalistas.

**Cargo:** Supervisor de Pátio

**Chefia Responsável:** Gerente Geral

**Escopo do Cargo:** supervisionar a equipe de manobristas e responsáveis de pátios; oferecer aos clientes uma excelente recepção e orientá-los sempre que necessário; treinar funcionários com os padrões da empresa; garantir a limpeza de seu local de trabalho.

**Principais Responsabilidades:** coordenar os integrantes da equipe de trabalho, garantir que as tarefas sejam bem executadas, ser capaz de lidar com operações que envolvam caixas, créditos, pagamentos, fechamento e abertura dos pátios, assim como as particularidades de cada pátio; demonstrar qualidades de manobrista (motivação, organização, conhecimento e liderança); comportar-se de maneira adequada, dando o exemplo aos demais; desenvolver contatos com a equipe de gestão; salientar a importância do trabalho em equipe; fazer a mediação entre a equipe de gestão e os funcionários.

**Exigências Pessoais:** seguir todas as normas e filosofias da empresa; representar a empresa de forma leal, profissional e estar bem informado; demonstrar conhecimento dos procedimentos com as placas de carros e máquina de registro; saber realizar cálculos fracionados, saber dirigir e manobrar carros e estar

habilitado; ter capacidade de liderança e coordenação sobre a equipe; demonstrar habilidade ao lidar com os problemas da equipe; ter conhecimentos sobre as tarifas; ter conhecimento administrativo (caixa, crédito, lucros, contas).

**Deveres:** informa ao gerente sobre a falta de algum material ou funcionário ou mesmo de alguma incongruência da equipe; manter seu local de trabalho limpo e organizado; garantir que os padrões de regras, procedimentos e filosofia da empresa sejam cumpridos; lidar de forma eficiente a qualquer reclamação do cliente, organizar a escala de horários dos funcionários; lidar com os problemas da equipe e de cada integrante; fazer arrecadação mensal dos clientes mensalistas.

**Cargo:** Responsável de pátio

**Chefia Responsável:** Supervisor de pátio

**Escopo do Cargo:** supervisionar a equipe de manobristas do pátio; oferecer aos clientes uma excelente recepção e orientá-los sempre que necessário; treinar funcionários com os padrões da empresa; garantir a limpeza de seu local de trabalho.

**Principais Responsabilidades:** coordenar os integrantes da equipe de trabalho, garantir que as tarefas sejam bem executadas, ser capaz de lidar com operações que envolvam caixas, créditos, pagamentos, fechamento e abertura dos pátios; Demonstrar qualidades de manobrista (motivação, organização, conhecimento e liderança); comportar-se de maneira responsável, dando o exemplo aos demais; desenvolver contatos com a equipe de gestão; salientar a importância do trabalho em equipe; fazer a mediação entre a equipe de gestão e os funcionários.

**Exigências Pessoais:** seguir todas as normas e filosofias da empresa; representar a empresa de forma leal, profissional e estar bem informado; demonstrar conhecimento dos procedimentos com as placas de carros e máquina de registro; saber realizar cálculos fracionados, saber dirigir e manobrar carros e estar habilitado; ter capacidade de liderança e coordenação sobre a equipe; demonstrar habilidade ao lidar com os problemas da equipe; ter conhecimento sobre as tarifas; ter conhecimento administrativo (caixa, crédito, lucros, contas).

**Deveres:** informar ao gerente sobre a falta de algum material ou funcionário; manter seu local de trabalho limpo e organizado; garantir que os padrões de regras, procedimentos e filosofia da empresa sejam cumpridos; lidar de forma eficiente a qualquer reclamação do cliente, organizar a escala de horários dos funcionários; lidar com os problemas da equipe e de cada integrante; verificar mensalmente se os murais estão atualizados: as escalas de revezamento de acordo com o mês vigente, conferir se as fichas de registro de funcionários estão corretamente identificadas e assinadas pelos mesmos, os cartões pontos e ficha de hora extra estão sendo preenchidos diariamente, conferir se os boletos de mensalistas estão sendo entregues e cobrados corretamente, informar a gestão sobre falta de algum material de expediente ou mesmo de funcionário, fazer com que a comunicação seja a mais clara possível.

**Cargo:** Manobrista

**Chefia Responsável:** Responsável de Pátio

**Escopo do Cargo:** disponibilizar um serviço eficiente ao cliente, manter um controle sobre os serviços e procedimentos, manobrar carros, garantir e preservar a limpeza de seu local de trabalho.

**Principais Responsabilidades:** oferecer um serviço centrado no cliente, observar a estrutura física dos carros e motos durante a entrada e saída dos veículos, bem como na sua permanência, ficar atento a qualquer movimento no pátio seja de veículos, motos, pedestres, manusear dinheiro, orientar os clientes sempre que necessário, manobrar os carros quando solicitado, garantir a limpeza de sua guarita, saber identificar os carros de clientes mensalistas.

**Exigências Pessoais:** seguir todas as normas e filosofias da empresa e instruções de seus superiores, representar a empresa de forma leal, profissional e estar bem informado; demonstrar conhecimento dos procedimentos com as placas de carros e máquina de registro; saber realizar cálculos fracionados, saber dirigir e manobrar carros e estar habilitado.

**Deveres:** marcar as placas dos carros, horário de entrada e saída, assim como os preços nos cartões de identificação; cobrar os preços corretamente; fazer os cálculos fracionados para cada hora (inteira ou quebrada) em caso de ausência

de luz; utilizar corretamente a máquina de registro, tratar os clientes pelos nomes, estar familiarizado com as tarifas (hora, diária, pernoite, mensal); estar preparado para esclarecer dúvidas de clientes, ser responsável pelo manuseio do dinheiro; manter um estoque de troco, manobrar os carros de forma correta e responsável; ajudar clientes idosos e com crianças, auxiliar os clientes com guarda-chuvas nos dias chuvosos; e sempre ser prestativo ao cliente e aos seus colegas de trabalho.

**Cargo:** Atendente

**Chefia Responsável:** Manobrista

**Escopo do Cargo:** disponibilizar um serviço eficiente ao cliente, manter um controle sobre os serviços e procedimentos, manobrar carros, garantir e preservar a limpeza de seu local de trabalho.

**Principais Responsabilidades:** oferecer um serviço centrado no cliente, observar a estrutura física dos carros e motos durante a entrada e saída dos veículos, bem como na sua permanência, ficar atento a qualquer movimento no pátio seja de veículos, motos, pedestres, manusear dinheiro, orientar os clientes sempre que necessário, garantir a limpeza de sua guarita, saber identificar os carros de clientes mensalistas.

**Exigências Pessoais:** seguir todas as normas e filosofias da empresa e instruções de seus superiores, representar a empresa de forma leal, profissional e estar bem informado; demonstrar conhecimento dos procedimentos com as placas de carros e máquina de registro; saber realizar cálculos fracionados

**Deveres:** marcar as placas dos carros, horário de entrada e saída, assim como os preços nos cartões de identificação; cobrar os preços corretamente; fazer os cálculos fracionados para cada hora (inteira ou quebrada) em caso de ausência de luz; utilizar corretamente a máquina de registro, tratar os clientes pelos nomes, estar familiarizado com as tarifas (hora, diária, pernoite, mensal); estar preparado para esclarecer dúvidas de clientes, ser responsável pelo manuseio do dinheiro; manter um estoque de troco; ajudar clientes idosos e com crianças, auxiliar os clientes com guarda-chuvas nos dias chuvosos; e sempre ser prestativo ao cliente e aos seus colegas de trabalho.

a) Vagas em aberto: No momento não existem vagas em aberto.

### **4.2.3 Práticas de Recrutamento e Seleção**

O recrutamento externo é feito por meio de divulgação no SINE, rádios CBN, Band e indicação dos funcionários.

O processo de seleção é realizado, por entrevista, prova teórica com conhecimento em matemática sendo a média para aprovação nota 5 (cinco) e prova prática com duração de quatro horas, que ocorre no pátio junto do supervisor manobrista e do responsável de pátio. Neste momento é observado o atendimento, manobras, manuseio de dinheiro e cobrança.

#### **4.2.3.1 Programas de treinamento e desenvolvimento**

A empresa oferece encontros mensais com temáticas pertinentes às necessidades do momento. Aos colaboradores é realizado treinamento que tem por objetivo mostrar o funcionamento da empresa, suas atividades, o pátio em que irá trabalhar integralizando o funcionário à empresa. Neste treinamento é feita a leitura da descrição de cargos e como é realizado o atendimento da empresa por meio de manual explicativo.

Para a integração será feito contato entre os funcionários por meio de visitas para conhecer os funcionários de todos os pátios e o funcionamento destes.

O desenvolvimento profissional técnico e comportamental dos funcionários acontece por meio de feedbacks, no qual é proposto melhoria quando necessário.

#### **4.2.3.2 Métodos de avaliação de desempenho**

Os colaboradores são avaliados de maneira informal, por feedbacks positivos e restritivos no intuito de melhorar a qualidade dos serviços prestados e a performance de cada funcionário.

#### **4.2.3.3 Sistema de remuneração e benefícios**

Fazem parte da categoria do Sindicato do Comércio, onde o salário é estabelecido de acordo com o piso salarial da categoria. O benefício concedido pela empresa é o vale alimentação.

#### **4.2.3.4 Rotação de pessoal**

Tratando-se de uma empresa recente no mercado, tendo iniciado suas atividades em 2001, considera-se elevado o nível de rotatividade, avaliando o período de permanência na empresa que mais se acentua é de um (01) a doze (12) meses. Os desligamentos geralmente ocorrem por solicitação do funcionário.

#### **4.2.3.5 Absenteísmo**

O nível de absenteísmo é considerado baixo, uma vez que as ausências e atrasos são sempre compensadas, inclusive entre os próprios funcionários. Atualmente existe apenas um funcionário afastado por problemas de saúde.

#### **4.2.4 Estilos de liderança e utilização do poder**

A empresa tem um estilo de liderança inovador e flexível, adaptando-se as mudanças pessoais e organizacionais, apoiando os funcionários e dando autonomia aos responsáveis por cada atividade, tendo os Recursos Humanos ampla autonomia. A empresa procura manter a equipe integrada e comprometida com suas atividades de modo a alcançar bons resultados.

Os Recursos Humanos utilizam o instrumento de Feedback para acompanhar o desenvolvimento dos funcionários, orientando-os na eliminação dos seus erros e ressaltando e reforçando os seus acertos.

A empresa procura manter uma boa relação com seus colaboradores, dando atenção e transmitindo segurança, o que percebem contribuir positivamente para o bom desempenho do trabalho.

#### **4.2.5 Clima organizacional**

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus colaboradores, neste caso observa-se na empresa que o nível de satisfação dos mesmos é elevado.

A grande maioria dos colaboradores percebe a empresa como sendo um ambiente harmonioso e agradável, porém existe uma moderada rotatividade de colaboradores, que solicitam o desligamento da empresa com menos de um ano de serviço.

O estilo de liderança inovador e flexível permite um bom relacionamento entre os colaboradores. Os encontros mensais favorecem a integração e incentivo do pessoal. Dessa forma a empresa não demonstra situações de conflitos e desarmonias, dificilmente ocorrendo situações conflituosas no dia-a-dia.

#### **4.2.6 Cultura organizacional**

Inicialmente a empresa era familiar, composta por dois sócios e, atualmente, possui apenas um dono no qual é o atual gestor, tendo como suporte uma gestora de Recursos Humanos.

A gestão flexível e inovadora atuante na empresa reflete no comportamento dos colaboradores e na cultura da organização.

Os colaboradores têm uma visão bem clara e definida da Empresa, seu histórico, missão, visão e valores. As regras, normas e distribuição de responsabilidades também são claramente definidas e compreendidas pelo corpo funcional da empresa.

A gestão considera importante a disseminação do planejamento estratégico da empresa, o que favorece para o alcance dos objetivos e metas.

As relações afetivas e conflitivas, como por exemplo: férias, folgas, saídas durante o horário de expediente, algumas empresas não levam em consideração as necessidades pessoais, diferente da empresa em estudo que procura de forma compreensiva e tolerante atender as necessidades de seus colaboradores. Este comportamento caracteriza a cultura da organização por se repetir pelos colaboradores.

#### **4.2.7 Administração de conflitos**

Com a existência de um supervisor em cada pátio e este atuando como mediador com autonomia para resolver conflitos, houve uma melhora considerável na resolução dos conflitos. Com este novo comportamento somente chegam aos Recursos Humanos os problemas de maior proporção.

#### **4.2.8 Comunicação e endomarketing**

A empresa mantém comunicação externa por meio de publicações em sítio eletrônico particular. Utiliza o Sistema Nacional de Empregos, as rádios CBN e Band para divulgação de vagas de emprego disponibilizadas na empresa. Em todos os pátios existe ampla divulgação da marca.

A comunicação interna é considerada eficiente pelos colaboradores, pois a circulação das informações ocorre normalmente de forma a realização do trabalho, sendo estas, claras e objetivas.

#### **4.2.9 Legislação trabalhista**

A empresa atende as normas e regras da legislação em vigor, bem como as orientações estabelecidas pelo sindicato.

Os colaboradores têm total atendimento em relação às dúvidas relacionadas à remuneração e benefícios.

#### **4.2.10 Política de retenção de capital intelectual**

A retenção do capital intelectual acontece por meio de um ambiente agradável de trabalho, embora a empresa não ofereça grandes oportunidades de crescimento, tenta reter os talentos mantendo um ambiente focado na gestão das pessoas.

#### **4.2.11 Avaliação de equipes**

A integração das equipes e dos colaboradores acontece nos encontros mensais realizado pela gestora de Recursos Humanos, no qual são desenvolvidas várias atividades relacionadas ao trabalho em equipe, comunicação, entre outros.

### **4.3 ANÁLISE**

#### **4.3.1 Fatores críticos de sucesso**

Os fatores críticos para alcançar o sucesso estão relacionados à concorrência, espaço físico e um ótimo atendimento ao cliente.

#### **4.3.2 Oportunidades e ameaças**

##### Oportunidades

- Aumento no número de veículos automóveis na região;
- Aumento de mensalistas;

##### Ameaças

- Aumento da concorrência;
- Exigências do cliente;

### 4.3.3 Pontos fortes e fracos

#### Pontos fortes

- Estacionamentos localizados em pontos estratégicos, com grande circulação de veículos;
- Empresa com nome em destaque no setor de estacionamentos;
- Preocupação em aumentar o número de vagas aos clientes;
- Preço compatível com o mercado;
- Qualidade no atendimento aos clientes;
- Investimento na capacitação dos colaboradores para um bom atendimento;

#### Pontos fracos

- Aumento da concorrência;
- Exigência dos clientes.

## 5. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme descrito na metodologia, a Pesquisa de Clima Organizacional foi aplicada através de questionário com os colaboradores da empresa TOP PARK ESTACIONAMENTO E RENT A CAR.

O questionário foi elaborado de forma clara e objetiva, facilitando o entendimento e buscando conhecer o que os membros sentem ou buscam em relação à empresa com relação ao clima organizacional. Os dados pesquisados foram baseados nos indicadores propostos no modelo de Clima Organizacional proposto por Coda (1997).

A aplicação do questionário foi realizada em todos os pátios da empresa, tendo previamente uma explicação e apresentação do mesmo. Dos vinte e cinco (25) colaboradores dezoito (18) responderam de forma voluntária e sigilosa.

## 5.1 PERFIL DOS COLABORADORES

Objetivando definir o perfil dos colaboradores da Empresa, foram pesquisados os seguintes aspectos: cargo, tempo de empresa, sexo, idade, escolaridade e número de filhos.

As tabelas e gráficos abaixo, constituem a compilação estatística das respostas dadas pelos colaboradores ao questionário aplicado.

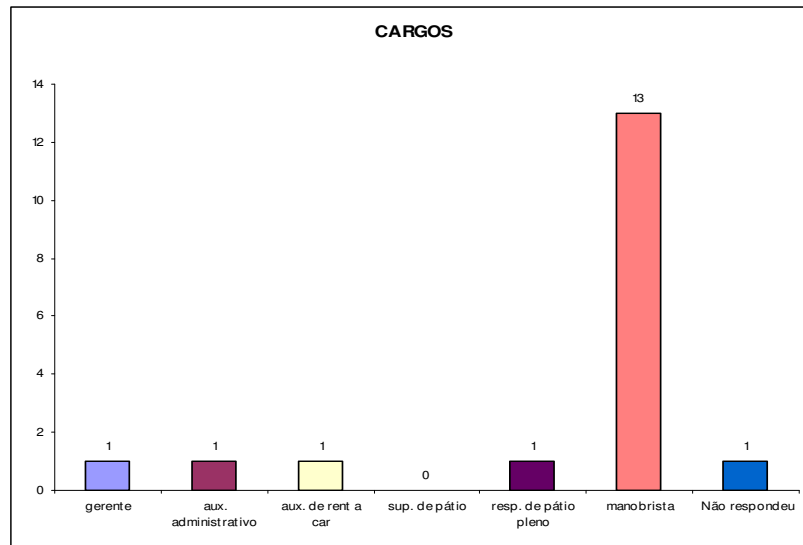
### QUESTIONÁRIO – PARTE I – RESPOSTAS

Nr	Cargo	Tempo de Empresa	Sexo	Idade	Escolaridade	Filhos
1	6	1	2	2	2	2
2	1	4	2	2	1	1
3	6	1	2	2	2	2
4	6	1	2	2	2	1
5	6	1	2	2	2	2
6	5	4	2	3	1	3
7	6	4	2	2	1	4
8	6	1	2	2	1	1
9	6	2	1	3	5	2
10	3	0	2	2	2	1
11	6	2	2	2	4	1
12	6	4	2	2	1	2
13	6	1	2	2	1	1
14	6	1	2	3	1	3
15	6	1	2	4	2	5
16	2	3	1	2	5	1
17	6	1	2	2	1	1
18	0	2	1	3	3	4

**Tabela 2: Perfil dos colaboradores**

<b>Cargo</b>		<b>Idade</b>	
1 – gerente	1	1- Menos de 19 anos	0
2- auxiliar administrativo	1	2- Entre 20 e 29 anos	13
3- auxiliar de rent a car	1	3- Entre 30 e 39 anos	4
4-supervisor de pátio	0	4- Entre 40 e 49 anos	1
5- responsável de pátio pleno	1	5- Mais de 50 anos	0
6- manobrista	13		
0- Não respondeu	1		
TOTAL	18	TOTAL	18
<b>Tempo de Empresa</b>		<b>Escolaridade</b>	
1 a 12 meses	9	1- 1º grau completo	8
13 a 24 meses	3	2- 2º grau completo	6
25 a 36 meses	1	3- 2º grau técnico	1
36 meses ou mais	4	4- Superior incompleto	1
Não respondeu	1	5- Superior completo	2
TOTAL	18	TOTAL	18
<b>Filhos</b>		<b>Sexo</b>	
1- Nenhum	8	1- Feminino	3
2- Um	5	2- Masculino	15
3- Dois	2		
4- Três	2		
5- Mais de três	1		
TOTAL	18	TOTAL	18

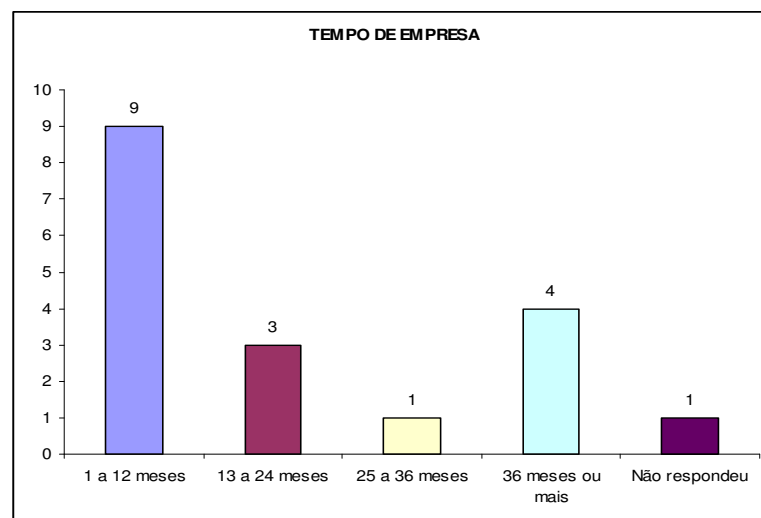
**Fonte: Questionário aplicado.**

**Gráfico 1: Cargo**

Fonte: Questionário aplicado.

A grande maioria dos colaboradores está lotada na função de manobrista, como era esperado, dada as características de atuação da empresa. Pelo gráfico de cargos, é possível determinar-se que a estrutura de cargos acompanha o organograma da Empresa, com uma sólida base de manobristas.

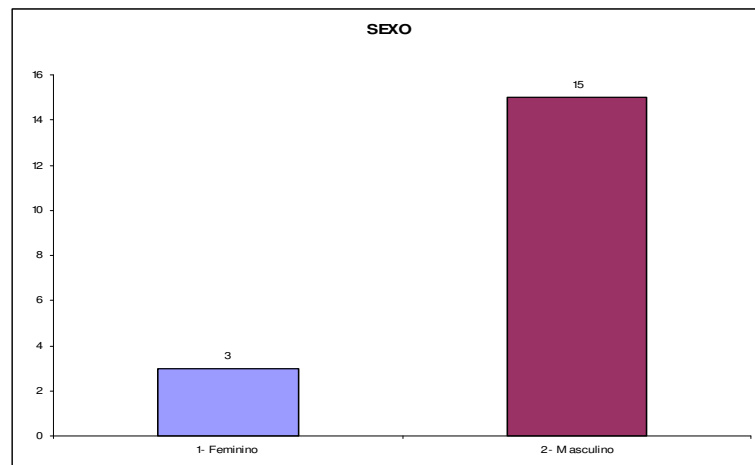
Note-se a ausência de questionários respondidos por supervisores de pátio, embora a Empresa esteja atuando em 7 locais diferentes.

**Gráfico 2: Tempo de empresa**

Fonte: Questionário aplicado.

A maioria dos colaboradores da Empresa possui até um ano de vinculação com a mesma, o que denota um crescimento do quadro funcional, ou uma rotatividade acentuada.

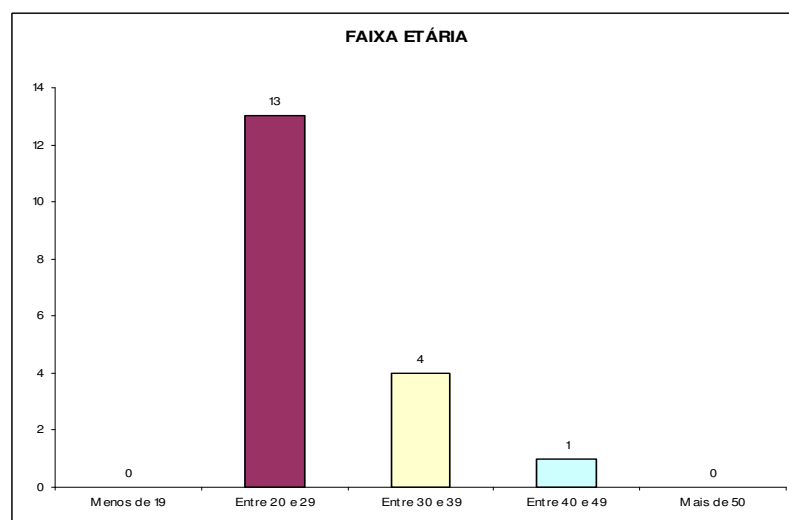
### Gráfico 3: Sexo



Fonte: Questionário aplicado.

Há uma predominância de colaboradores do sexo masculino (83%), predominância esta explicada pelo ramo de atuação da Empresa, como também pela elevada percentagem de colaboradores atuando como manobristas, atividade esta quase que essencialmente masculina no mercado de trabalho nacional.

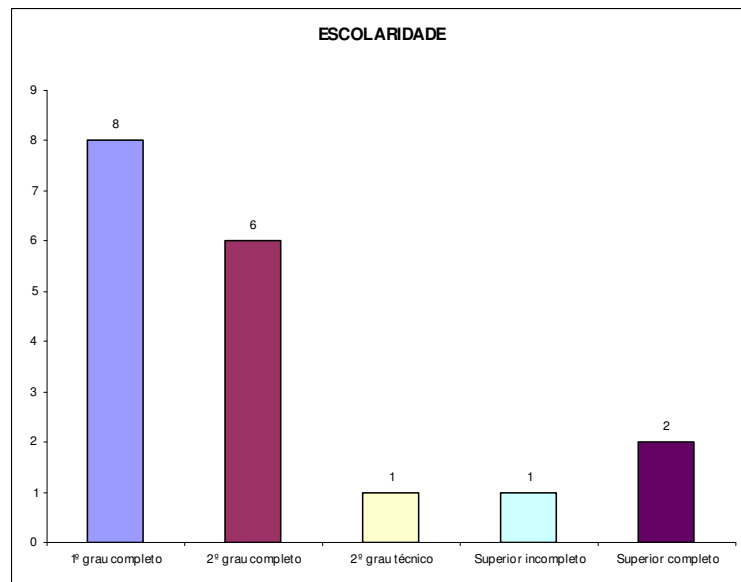
### Gráfico 4: Idade



Fonte: Questionário aplicado.

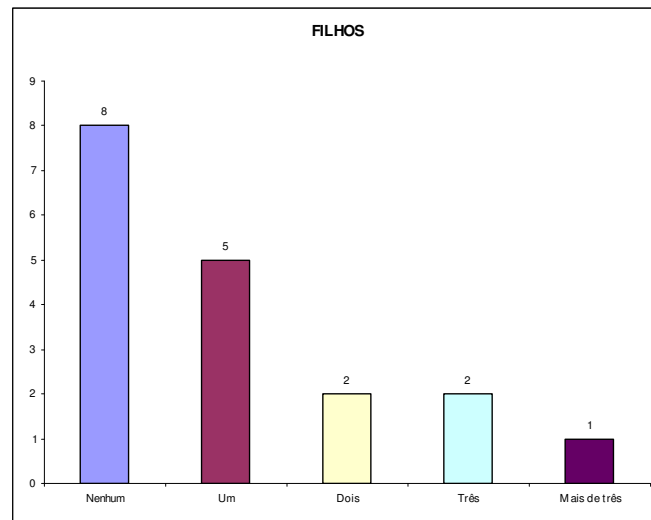
Os colaboradores da empresa possuem um perfil predominantemente jovem, com 72% das pessoas na faixa etária entre 20 e 29 anos.

**Gráfico 5: Escolaridade**



Fonte: Questionário aplicado.

44% (8) dos colaboradores possuem o 1º grau completo e 33% (6) possuem o 2º grau completo, perfazendo um total de 77% de colaboradores com nível médio de escolaridade. 5% (1) possuem escolaridade equivalente os segundo grau técnico, outros 5% (1) possuem superior incompleto e 13% (2) completaram um curso superior.

**Gráfico 6: Filhos**

**Fonte: Questionário aplicado.**

A maioria dos colaboradores (44%) não tem filhos, e 28% têm apenas 1 filho, dados estes compatíveis com o perfil etário dos colaboradores.

## 5.2 RESULTADO DA PESQUISA

### QUESTIONÁRIO – PARTE II – TÓPICOS PESQUISADOS

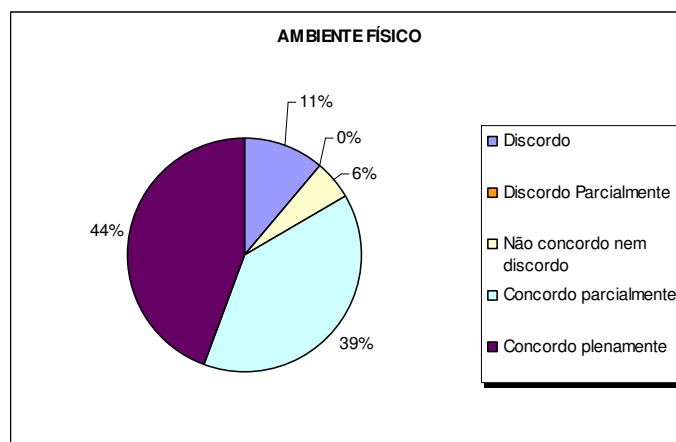
TÓPICO PESQUISADO	QUESTÃO
Estrutura	1
Responsabilidade / Autonomia	2
Relações Interpessoais	3-6-21
Salário	4-17-39
Conflitos	5-18-23
Cooperação	27-35-40
Liderança / Suporte	7-13-22-25-29
Clareza Organizacional	8-10-16
Desafios	9
Participação	11-19
Identidade / Orgulho	12-15-31
Comunicação	14-26-34
Oportunidade	20
Consideração humana	24-28-33
Reconhecimento	30-36-37
Justiça	32-38

**Fonte: Questionário aplicado.**

**Tabela 3: Estrutura**

QUESTÃO	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente	Média
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	2	0	1	7	8	4
TOTAL	2	0	1	7	8	4

Fonte: Questionário aplicado.

**Gráfico 7: Ambiente físico**

Fonte: Questionário aplicado.

A maioria dos colaboradores considera que o ambiente físico de trabalho apresenta boas condições de higiene, temperatura, ruídos, aparência, etc. Outros 6% não consideram este aspecto como relevante (não concordam nem discordam) e 11% não consideram boas as instalações.

O clima organizacional refere-se a qualidade do ambiente psicológico de uma organização. Pode ser positivo e favorável (quando é receptivo e agradável) ou negativo e desfavorável (quando é frio e desagradável). Nesse contexto, a eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga. Uma das *condições de trabalho* que mais preocuparam a Administração Científica relaciona-se diretamente ao ambiente físico, que de acordo com Chiavenato (2003, p.62): “Melhoria do ambiente físico de

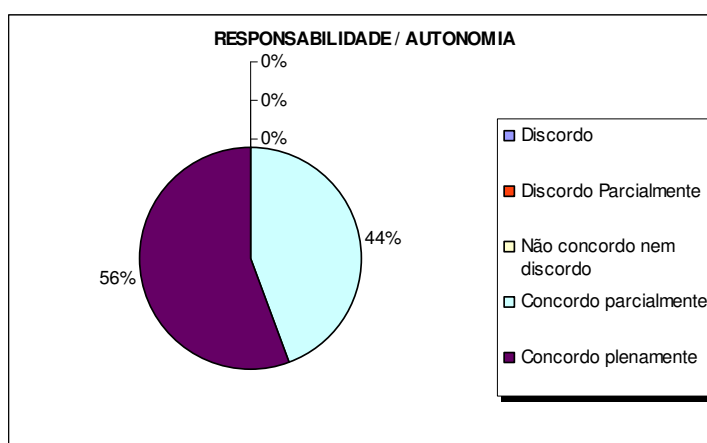
trabalho de maneira que o ruído, a ventilação, a iluminação e o conforto no trabalho não reduzam a eficiência do trabalhador”.

**Tabela 4: Responsabilidade / Autonomia**

QUESTÃO	Discordo (1)	Discordo Parcialmente (2)	Não Concordo Nem Discordo (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Plenamente (5)	Média
2	0	0	0	8	10	5
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>5</b>

Fonte: Questionário aplicado.

**Gráfico 8: Responsabilidade/Autonomia**



Fonte: Questionário aplicado.

Todos os colaboradores consideram que possuem liberdade e autonomia para executar seus trabalhos. Destes, 56% concordam plenamente e 44% parcialmente com esta assertiva.

O desenvolvimento organizacional utiliza equipes com uma abordagem participativa. *Empowerment* significa o fortalecimento das equipes no sentido de dotá-las de liberdade de atuação, de participação nas decisões, plena autonomia no desempenho das tarefas, responsabilidade pela tarefa total e pelos seus resultados. O *empowerment* faz com que a equipe passe a gerenciar (e não ser gerenciada) as suas atividades e o gerente passa do papel de chefe para o de orientador e estimulador (CHIAVENATO, 2003, p. 380).

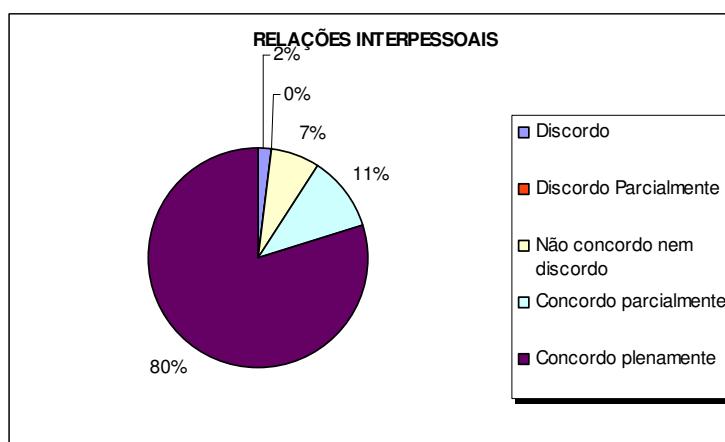
Importante destacar ainda que o funcionamento organizacional deve ser estudado em relação às transações com o meio ambiente. Essa relação envolve os conceitos de sistemas, subsistemas e supersistemas: os sistemas sociais - como sistemas abertos – dependem de outros sistemas sociais. Sua caracterização como subsistemas, sistemas ou supersistemas depende do grau de autonomia na execução de suas funções. Além disso, a estrutura das empresas bem-sucedidas é desenhada para encorajar mudança e inovação. As unidades organizacionais criam um senso de pertencer e de adaptabilidade e dar plena liberdade às equipes para gerar novos produtos criativos, dando-lhe autonomia e incentivando o espírito empreendedor.

**Tabela 5: Relações interpessoais**

QUESTÃO	Discordo (1)	Discordo Parcialmente (2)	Não Concordo Nem Discordo (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Plenamente (5)	Média
3	0	0	4	2	12	4
6	1	0	0	3	14	5
21	0	0	0	1	17	5
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>43</b>	<b>5</b>

Fonte: Questionário aplicado.

**Gráfico 9: Relações interpessoais**



Fonte: Questionário aplicado.

91% dos colaboradores consideram boas as relações interpessoais e percebem o esforço da empresa em fomentar a união e o espírito de equipe. Outros 7% não consideram este aspecto como influente e 2% têm uma vivência negativa em relação às relações interpessoais.

Para Chiavenato (2004, p. 3) as habilidades humanas estão relacionadas com o trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. As habilidades humanas estão relacionadas com a interação com as pessoas. O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios, e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas, em suma, saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas.

De acordo com Claro e Nickel (2002, p. 30) por conta das pressões advindas da competitividade, inúmeras empresas buscam alternativas ou modelos de avaliação de desempenho mais condizentes com as atuais necessidades organizacionais e do público interno.

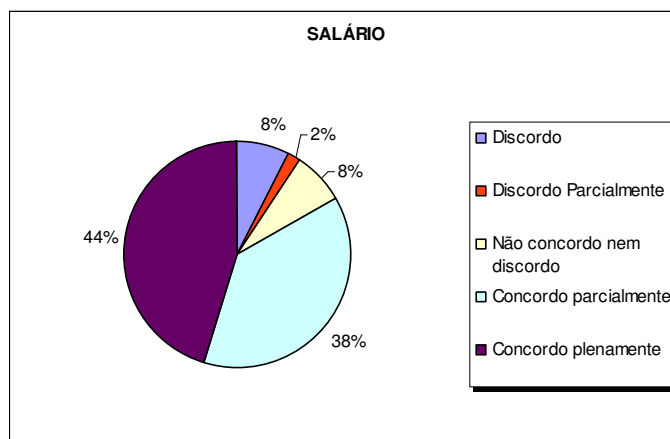
Percebe-se, com isso, a necessidade de propiciar um ambiente de trabalho mais desafiador e estimulador, descentralizando e delegando responsabilidades, otimizando os sistemas de remuneração e propiciando benefícios flexíveis.

Para fazer frente às expectativas organizacionais, procura-se por pessoas com certo grau de autoconhecimento pessoal e profissional e que possuam competência interpessoal, atuando de maneira assertiva em suas relações de trabalho.

**Tabela 6: Salário**

QUESTÃO	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente	Média
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
4	0	0	3	9	5	4
17	4	1	1	10	2	3
40	0	0	0	1	17	5
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>4</b>

Fonte: Questionário aplicado.

**Gráfico 10: Salário**

Fonte: Questionário aplicado.

No total, 82% dos colaboradores consideram o salário e os benefícios concedidos pela Empresa como compatíveis com suas atividades, 8% não avaliaram esta questão como relevante e 10% não estão satisfeitos com a política salarial da Empresa.

Em uma análise individual dos itens que compõem o tópico, há uma percepção de que os salários são compatíveis com as funções e com o mercado e de que os benefícios são importantes; com tudo prevalece uma nítida tendência de considerar o salário insuficiente para atender às necessidades básicas.

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da organização. Dessa maneira,

para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma. Chiavenato (1999, p. 160) acrescenta que os cargos constituem os meios através dos quais a empresa aloca e utiliza os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias. Por outro lado, os cargos constituem os meios através dos quais as pessoas executam as suas tarefas dentro da organização para alcançar determinados objetivos individuais, entre esses, uma remuneração justa.

As recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. Cada parceiro está disposto a investir com os seus recursos individuais na medida em que obtém retornos e resultados dos seus investimentos. Em função de suas características sistêmicas, a organização consegue reunir todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e alavancar seus resultados através do efeito sinérgico (CHIAVENATO, 1999, p. 220).

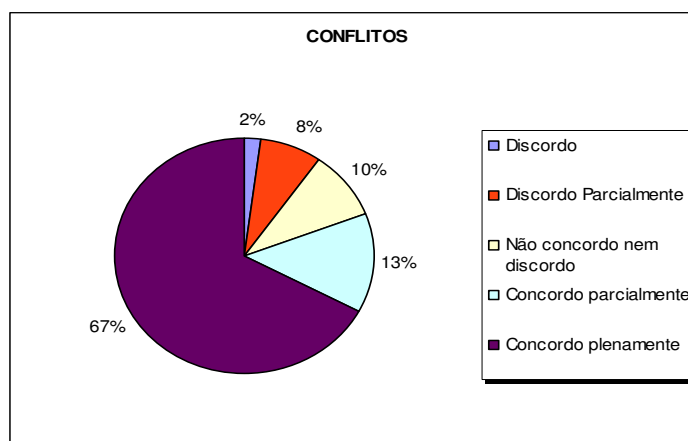
Os salários dependem de vários fatores internos e externos que os condicionam fortemente. A definição desses é complexa e envolve múltiplas decisões, uma vez que os fatores externos e internos são interrelacionados e exercem efeitos diferenciados sobre os mesmos. Tais fatores atuam independentemente ou harmonicamente uns com os outros, no sentido de elevar ou baixar os salários. Geralmente, as decisões a respeito dos salários são tomadas levando em conta todo o conjunto dos fatores internos e externos, que forma o composto salarial.

Chiavenato (1999, p. 29) acrescenta ainda que para assegurar o equilíbrio interno dos salários, a administração salarial utiliza a avaliação e classificação dos cargos. Esse é um processo de comparar o valor relativo dos cargos a fim de colocá-los em uma hierarquia de classes que podem ser utilizadas como base para a estrutura de salários, tal como feito na empresa estudada.

**Tabela 7: Conflitos**

QUESTÃO	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente	Média
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
5	0	0	3	3	12	5
18	1	0	1	4	12	4
23	0	4	1	0	12	4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>36</b>	<b>4</b>

Fonte: Questionário aplicado.

**Gráfico 11: Conflitos**

Fonte: Questionário aplicado.

80% dos colaboradores consideram o ambiente de trabalho como harmonioso, não reconhecendo a existência de conflitos no desenrolar das atividades diárias. Outros 10% não avaliam esta questão como relevante e 10% consideram o ambiente de trabalho como conflituoso.

Para Nascimento e El Sayed (2002, p. 47) o conflito é fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores.

Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como se lida com eles é que pode gerar algumas reações.

A administração de conflitos consiste na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação. O conflito não deve ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva.

Para a correta administração do conflito é importante que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento. Dentre elas, é possível citar:

- **Experiência de frustração de uma ou ambas as partes:** incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;
- **Diferenças de personalidade:** são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;
- **Metas diferentes:** é muito comum a pessoa estabelecer e/ou receber metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que leva à geração de tensões em busca de seu alcance;
- **Diferenças em termos de informações e percepções:** costumeiramente as pessoas tendem a obter informações e analisá-las à luz dos seus conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também com o outro lado com quem tem de conversar e/ou apresentar essas idéias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

De acordo com Nascimento e El Sayed (2002, p. 47), para uma eficaz resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns saberes e, também, definir o estilo a ser adotado.

Os seguintes passos são considerados de suma importância:

- criar uma atmosfera afetiva;

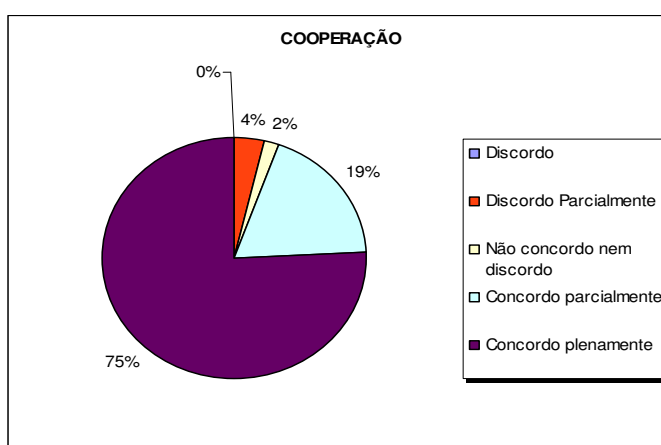
- esclarecer as percepções;
- focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- construir um poder positivo e compartilhado;
- olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- gerar opções de ganhos mútuos;
- desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- estabelecer acordos de benefícios mútuos.

**Tabela 8: Cooperação**

QUESTÃO	Discordo (1)	Discordo Parcialmente (2)	Não Concordo Nem Discordo (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Plenamente (5)	Média
27	0	1	0	4	13	5
36	0	1	0	5	12	5
41	0	0	1	1	16	5
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>41</b>	<b>5</b>

Fonte: Questionário aplicado.

**Gráfico 12: Cooperação**



Fonte: Questionário aplicado.

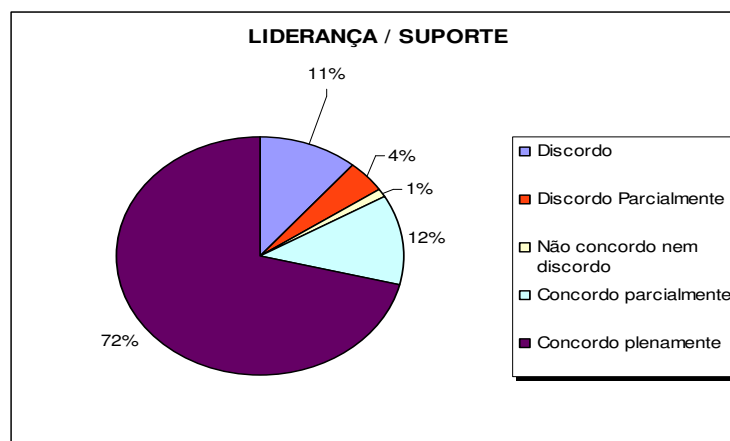
Dos colaboradores, 94% consideram que existe colaboração e espírito de equipe nos locais de trabalho, 2% não avaliam esta questão como impactante no desenvolvimento de suas atividades e 4% não estão satisfeitos quanto a este quesito.

Para Chiavenato (1999, p. 333), o desenvolvimento de equipes é uma técnica de alteração comportamental na qual diversas pessoas de vários níveis e áreas da organização se reúnem sob a coordenação de um consultor ou líder e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja mais frutífera, eliminando-se as barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão de suas causas. Ao final, a equipe auto-avalia o seu comportamento através de determinadas variáveis. A idéia básica é construir equipes através da abertura de mentalidade e de ação das pessoas. No trabalho em equipe são eliminadas as diferenças hierárquicas e os interesses específicos de cada departamento ou especialidade, proporcionando uma predisposição sadia para a interação e, conseqüentemente, para a criatividade e inovação, alimentando assim, o espírito de equipe.

**Tabela 9: Liderança / Suporte:**

QUESTÃO	Discordo (1)	Discordo Parcialmente (2)	Não Concordo Nem Discordo (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Plenamente (5)	Média
7	2	0	0	1	15	5
13	1	0	0	1	16	5
22	5	0	0	3	10	4
25	1	2	0	3	12	4
29	1	2	1	3	11	4
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>64</b>	<b>4</b>

Fonte: Questionário aplicado.

**Gráfico 13: Liderança/suporte**

Fonte: Questionário aplicado.

84% dos colaboradores sentem-se bem na presença de seus superiores hierárquicos e consideram que as chefias, por serem atenciosas, acessíveis, e transmitirem segurança, contribuem positivamente para o bom desempenho do trabalho.

15% dos colaboradores não concordam com estas afirmações e 1% não avaliaram esta questão como relevante.

A Teoria Clássica, de acordo com Chiavenato (2003, p. 121) não se preocupou com a liderança e suas implicações. Os autores clássicos se referiram superficialmente à *liderança*, pois ela não chegou a constituir um assunto de interesse. A Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Enquanto a Teoria Clássica enfatizava a autoridade formal – considerando apenas a chefia nos níveis hierárquicos superiores sobre os níveis inferiores nos aspectos relacionados com as atividades do cargo - a Experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo e mantinham controle sobre o comportamento do grupo, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado.

Para esse autor, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. A pessoa não

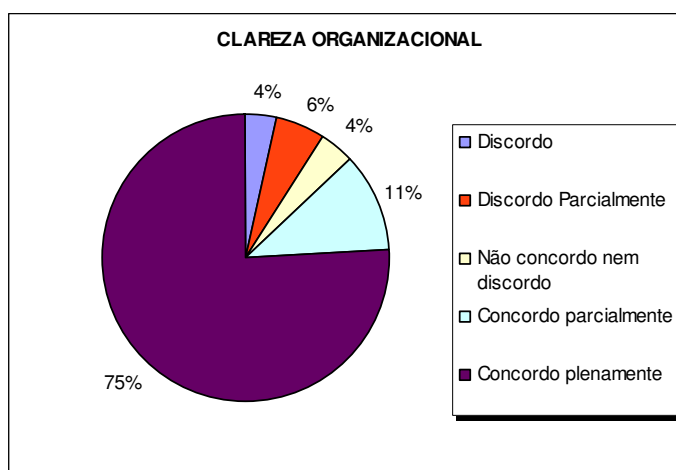
espera que a relação capaz de proporcionar os meios de satisfazer uma necessidade ocorra naturalmente, mas ela própria procura os relacionamentos adequados ou utiliza os relacionamentos já existentes com o propósito de satisfazer suas necessidades pessoais. Há uma relação funcional em que o líder é percebido pelo grupo como possuidor ou controlador dos meios para a satisfação de suas necessidades.

Assim, segui-lo pode constituir para o grupo um meio para aumentar a satisfação de suas necessidades ou de evitar sua diminuição. O líder surge como um meio para a consecução dos objetivos desejados por um grupo. Assim, o líder é um estrategista que sabe indicar os rumos para as pessoas. Em suma, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso.

**Tabela 10: Clareza organizacional**

QUESTÃO	Discordo (1)	Discordo Parcialmente (2)	Não Concordo Nem Discordo (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Plenamente (5)	Média
8	1	1	0	1	15	5
10	1	1	0	3	13	4
16	0	1	2	2	13	5
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>41</b>	<b>5</b>

Fonte: Questionário aplicado.

**Gráfico 14: Clareza organizacional**

Fonte: Questionário aplicado.

Percebe-se que em todos os 3 itens que compõem o tópico, os colaboradores têm uma visão bem clara e definida da Empresa, seu histórico, missão, visão e valores. As regras, normas e distribuição de responsabilidades também são claramente definidas e compreendidas pelo corpo funcional da empresa.

Delegação é o processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia. Muitas organizações encorajam seus gerentes a delegar autoridade aos níveis mais baixos para proporcionar o máximo de flexibilidade para satisfazer as necessidades do cliente e se adaptar ao ambiente (CHIAVENATO, 2003, p.159).

Para Levek e Malschitzky (2004, p. 42), o líder pode encontrar dificuldade em delegar poder e autoridade, pois os colaboradores apreciam o aumento de liberdade, e, ao mesmo tempo temem o aumento da responsabilidade que a liberdade traz. Por isso, é importante começar com pequenos passos e gradualmente ir aumentando o *empowerment*, pois à medida que a habilidade das pessoas aumenta e elas desenvolvem maior interesse pela forma como suas atividades interferem no resultado geral, terão que compartilhar mais conhecimentos, habilidades e informações para tomar decisões eficazes que atendam às metas da organização. É preciso haver clareza na orientação básica e nas metas da empresa, informações completas e uma estrutura que proporcione liberdade de ação, para que os colaboradores possam utilizar seu poder na tomada de decisões que determinam a realização das tarefas.

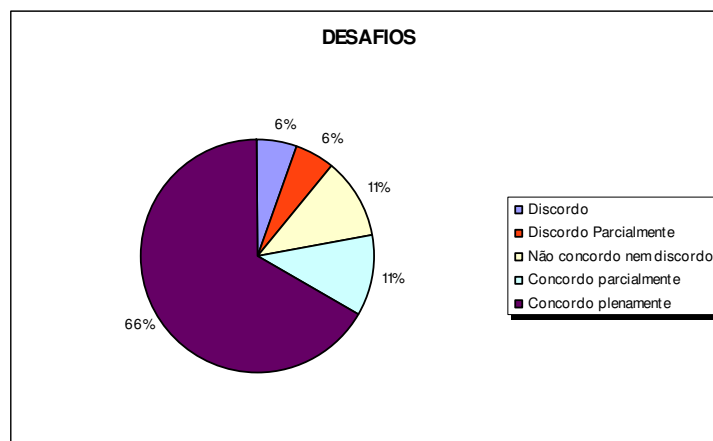
A tendência atual nas organizações é de achatar e comprimir a estrutura organizacional no sentido de aproximar a base da cúpula e melhorar as comunicações.

**Tabela 11: Desafios**

QUESTÃO	Discordo (1)	Discordo Parcialmente (2)	Não Concordo Nem Discordo (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Plenamente (5)	Média
9	1	1	2	2	12	4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>4</b>

Fonte: Questionário aplicado.

**Gráfico 15: Desafios**



Fonte: Questionário aplicado.

Dos colaboradores, 77% sentem-se desafiados a melhorar a qualidade de seu trabalho, 12% não consideram seu trabalho uma atividade desafiadora e outros 11% não consideraram esta questão como relevante.

A organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo e define a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos. Este primeiro estágio serve para identificar as alternativas estratégicas relevantes, ou seja, em qual direção estratégica a organização, como um todo, deve se dirigir (CHIAVENATO, 2003, p. 237).

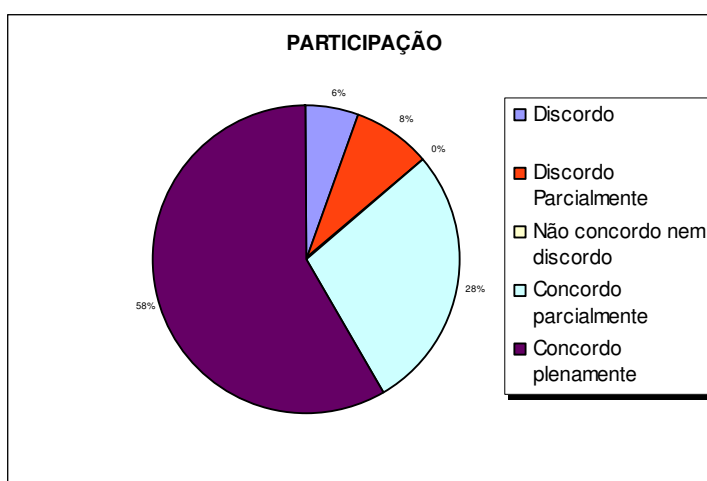
De uma maneira geral o administrador deve estar focalizado no futuro para poder preparar sua empresa para enfrentar os novos desafios que surgem, seja por meio de novas tecnologias, novas condições sociais e culturais, seja por meio de novos produtos e serviços. Além disso, deve pensar globalmente (ver o mundo) e agir localmente (atuar na empresa). Para levar sua empresa à excelência, o administrador deve ter espírito empreendedor, aceitar desafios, assumir riscos e possuir um senso de inconformismo sistemático. Somente assim o administrador pode conduzir sua empresa a uma situação melhor.

**Tabela 12: Participação**

QUESTÃO	Discordo (1)	Discordo Parcialmente (2)	Não Concordo Nem Discordo (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Plenamente (5)	Média
11	2	0	0	6	10	4
19	0	3	0	4	11	4
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>4</b>

Fonte: Questionário aplicado.

**Gráfico 16: Participação**



Fonte: Questionário aplicado.

86% dos colaboradores se sentem como parte integrante nos processos decisórios da Empresa e percebem-na como receptiva a novas idéias. Outros 14%

não concordam com esta visão, percebendo a empresa como não receptiva a sugestões dos colaboradores e não permitindo o engajamento dos mesmos nos processos decisórios. Nenhum colaborador respondeu como “Não concordo nem discordo”.

Para Chiavenato (2003, p. 350), observa-se uma racionalidade no comportamento administrativo, pois é planejado e orientado no sentido de alcançar objetivos da maneira mais adequada. Os processos administrativos são basicamente processos decisórios, pois consistem na definição de métodos rotineiros para selecionar e determinar os cursos de ação adequados, e na sua comunicação às pessoas por eles afetados.

Cada pessoa é um indivíduo que se contenta (um *"satisficer"*): para sua satisfação não precisa do máximo absoluto, mas sim do suficiente para se contentar dentro das possibilidades da situação. O termo *"satisficer"* foi introduzido por Simon para significar que o homem considera suas satisfações contentando-se com o que está ao seu alcance, mesmo que seja um mínimo, mas que na situação ou no momento, representa para ele o máximo. Com isso, atenua-se o conceito do "homem econômico", cujas aspirações são objetivas e materiais, procurando sempre a maximização absoluta ou a melhor maneira de fazer algo.

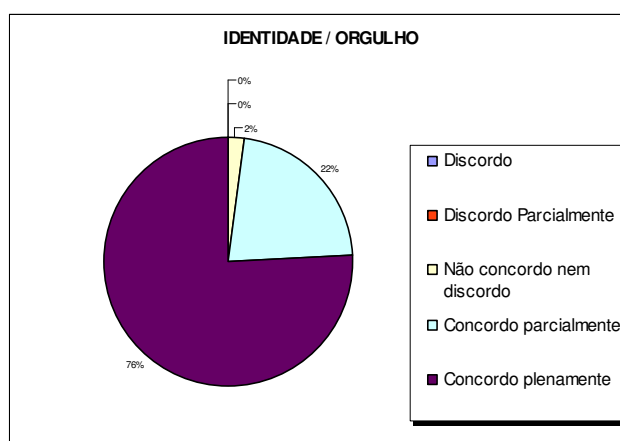
O processo decisório típico do homem administrativo é assim explicado:

- a. O tomador de decisões evita a incerteza e segue as regras padronizadas da organização para tomar suas decisões.
- b. Ele mantém inalteradas as regras e as redefine somente quando sob pressão ou crise.
- c. Quando o ambiente muda subitamente e novas situações afloram ao processo decisório, a organização é lenta no ajustamento. Ela tenta utilizar o seu modelo atual para lidar com as condições modificadas.

**Tabela 13: Identidade / Orgulho**

QUESTÃO	Discordo (1)	Discordo Parcialmente (2)	Não Concordo Nem Discordo (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Plenamente (5)	Média
12	0	0	0	1	17	5
15	0	0	0	8	10	5
31	0	0	1	3	14	5
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>41</b>	<b>5</b>

Fonte: Questionário aplicado.

**Gráfico 17: Identidade/orgulho**

Fonte: Questionário aplicado.

Os colaboradores (98%) sentem orgulho em trabalhar na empresa, seja pelo fato de sentirem-se realizados no trabalho, seja pela imagem positiva da Empresa na sociedade.

As necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia, de modo que, quando uma necessidade é relativamente satisfeita, a próxima necessidade mais elevada torna-se dominante no comportamento da pessoa. As necessidades mais altas somente influenciam o comportamento quando as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas. O primeiro passo para motivar uma pessoa é conhecer o nível da hierarquia que ela está focalizando para poder satisfazer essa necessidade ou carência específica.

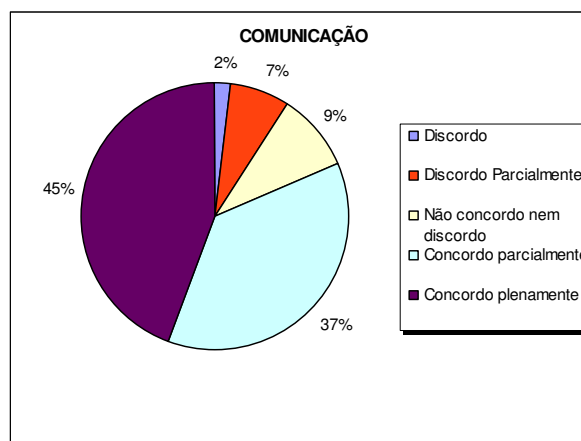
Chiavenato (1999, p. 594) acrescenta que a necessidade de realização no trabalho, de acordo com a pirâmide das necessidades de Maslow, encontra-se nas necessidades de estima, que incluem fatores internos de estima, como auto-respeito, autonomia, senso de competência, e fatores externos de estima, como status, prestígio, atenção, orgulho reconhecimento e consideração.

**Tabela 14: Comunicação**

QUESTÃO	Discordo (1)	Discordo Parcialmente (2)	Não Concordo Nem Discordo (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Plenamente (5)	Média
14	0	0	2	5	11	5
26	0	3	2	7	6	4
35	1	1	1	8	7	4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>4</b>

Fonte: Questionário aplicado.

**Gráfico 18: Comunicação**



Fonte: Questionário aplicado.

Os colaboradores (82%) sentem que as informações necessárias para a realização de seus trabalhos são claras, objetivas e suficientes e consideram o sistema de comunicação da Empresa como eficiente.

O sistema de comunicações das empresas, prevê comunicações verticais no sentido descendente (mais voltadas para orientação ampla do que para ordens

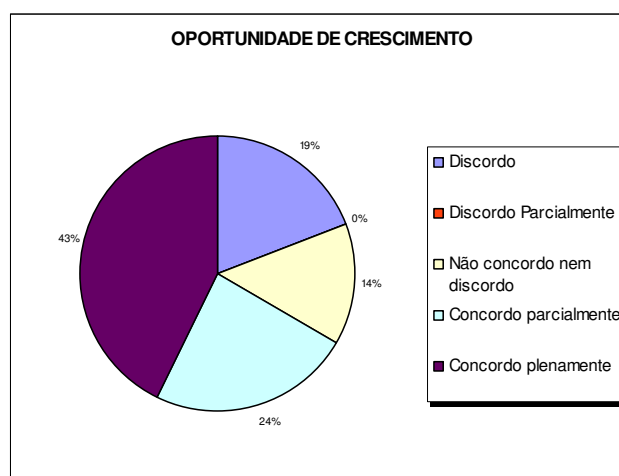
específicas) e ascendente, bem como comunicações laterais entre os pares. A empresa desenvolve sistemas internos de comunicação para facilitar o seu fluxo. Nesse contexto, os processos administrativos são basicamente processos decisórios, pois consistem na definição de métodos rotineiros para selecionar e determinar os cursos de ação adequados, e na sua comunicação às pessoas por eles afetados.

De acordo com Chiavenato (2003, p.383), o desenvolvimento organizacional repousa sobre processos grupais, como discussões em grupo, confrontações, conflitos intergrupais e procedimentos para cooperação. Há um esforço para desenvolver equipes, melhorar as relações interpessoais, abrir os canais de comunicação, construir confiança e encorajar responsabilidades entre as pessoas. Este é fundamentalmente antiautoritário. Seu objetivo é construir equipes de trabalho na organização. Enfatiza grupos, pequenos ou grandes. Propõe cooperação e integração e ensina como ultrapassar as diferenças individuais ou grupais para obter a cooperação e o compromisso.

**Tabela 15: Oportunidade de crescimento**

QUESTÃO	Discordo (1)	Discordo Parcialmente (2)	Não Concordo Nem Discordo (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Plenamente (5)	Média
20	4	0	3	2	9	4
<b>TOTAL</b>	4	0	3	5	9	4

Fonte: Questionário aplicado.

**Gráfico 19: Oportunidade de crescimento**

Fonte: Questionário aplicado.

Os colaboradores (67%) identificam oportunidades de crescimento profissional na Empresa, Outros 14% não têm opinião formada sobre o assunto e 19% não veem oportunidade de carreira na Empresa.

O desenvolvimento de pessoas está intimamente relacionado com o desenvolvimento de suas carreiras. Carreira, por sua vez é uma sucessão ou seqüência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. A carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos. O desenvolvimento de carreira é um processo formalizado e seqüencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que têm potencial para ocupar cargos mais elevados. O desenvolvimento de carreiras é alcançado quando as organizações conseguem integrar o processo com outros programas de Recursos Humanos, como avaliação do desempenho, treinamento e desenvolvimento e planejamento de recursos humanos.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 326) os primeiros planos de desenvolvimento de carreiras adotados pelas organizações eram rigidamente formalizados e voltados unicamente para as necessidades organizacionais, como um planejamento prévio e preparação antecipada dos funcionários para expansão, novos mercados e outras mudanças organizacionais. Na atualidade, esses planos

não são mais unilaterais e passaram a abranger tanto as necessidades da organização como das pessoas envolvidas.

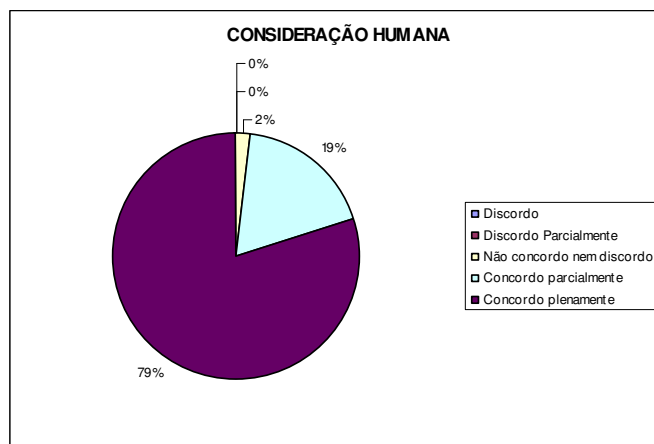
De uma maneira geral, os funcionários precisam de alguma orientação quanto aos passos que deverão dar para desenvolver suas carreiras, seja dentro ou fora da organização.

**Tabela 16: Consideração humana**

QUESTÃO	Discordo (1)	Discordo Parcialmente (2)	Não Concordo Nem Discordo (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Plenamente (5)	Média
24	0	0	0	4	14	5
28	0	0	0	4	14	5
34	0	0	1	2	15	5
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>43</b>	<b>5</b>

Fonte: Questionário aplicado.

**Gráfico 20: Consideração humana**



Fonte: Questionário aplicado.

Dos colaboradores, 98% consideram que a Empresa demonstra ter preocupação e cuidado com os funcionários, e que os superiores hierárquicos se

preocupam com a satisfação no trabalho e 2% não têm opinião formada sobre o assunto. Nenhum entrevistado respondeu discordar das assertivas apresentadas.

Do ponto de vista da Gestão de Pessoas, a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos a longo prazo na organização. A manutenção de pessoas exige uma bateria de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança no trabalho.

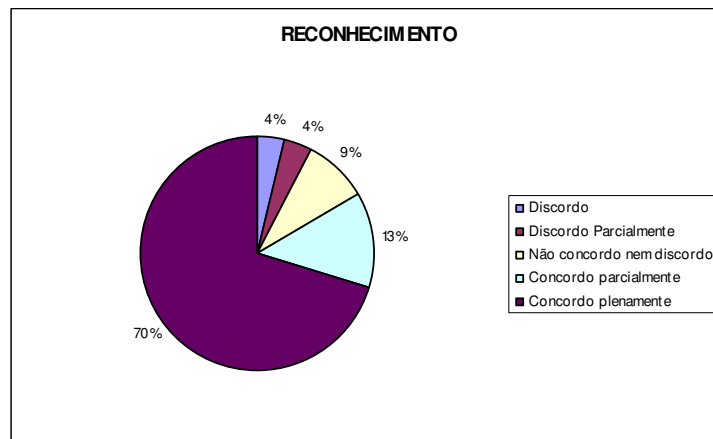
De acordo com Chiavenato (1999, p. 345) todos esses processos visam proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, bem como assegurar relações sociais amigáveis e cooperativas, pois são importantes elementos na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, na sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais.

**Tabela 17: Reconhecimento**

<b>QUESTÃO</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Não Concordo Nem Discordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Plenamente</b>	<b>Média</b>
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	
<b>30</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>4</b>
<b>37</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>5</b>
<b>38</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>38</b>	<b>4</b>

Fonte: Questionário aplicado.

### Gráfico 21: Reconhecimento



Fonte: Questionário aplicado.

Dos colaboradores, 83% percebem que a Empresa valoriza o trabalho de cada um e oportuniza reconhecimentos por bom desempenho; outros 9% não têm opinião formada sobre o assunto e 8% não percebem este reconhecimento por parte da Empresa.

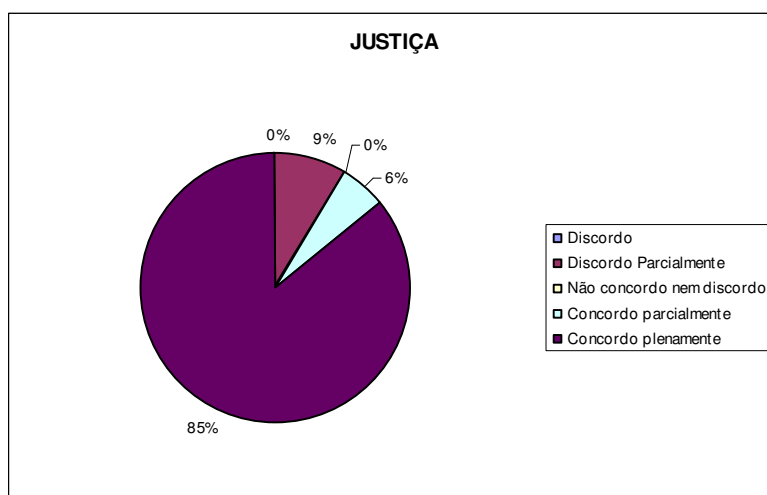
Muitas vezes, os subordinados requerem, por parte de seus gerentes, atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias contingências internas e externas e estão sujeitos a uma multiplicidade de problemas variados, que afetam seu desempenho. Alguns conseguem contorná-los, outros precisam de apoio. Nesse contexto, a relação com os funcionários tem por objetivo, a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração e buscam maior eficácia organizacional por meio da remoção de barreiras que inibem a plena participação dos funcionários e o cumprimento de suas políticas organizacionais.

Para Chiavenato (1999, p. 351) as relações com os empregados devem fazer parte integrante da filosofia da organização que deve tratar seus funcionários com respeito e oferecer meios de atender às suas necessidades pessoais e familiares.

**Tabela 18: Justiça**

QUESTÃO	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente	Média
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
32	0	2	0	1	14	5
39	0	1	0	1	16	5
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	<b>5</b>

Fonte: Questionário aplicado.

**Gráfico 22: Justiça**

Fonte: Questionário aplicado.

91% dos colaboradores têm a percepção clara de que a Empresa trata a todos de forma justa e respeitosa enquanto que somente 9% não concordam com esta assertiva.

Administradores éticos alcançam sucesso a partir de práticas administrativas caracterizadas por equidade e justiça. Sem ética, as organizações não podem ser competitivas. Ética e competitividade são inseparáveis. Nenhuma organização pode competir com sucesso quando as pessoas procuram enganar as outras, tentam aproveitar-se das outras, as ações requerem confirmação de cartório porque não se acredita nas pessoas, cada disputa acaba em litígio nos tribunais, e os negócios não

são honestos. Todo sistema de competição presume valores de confiança e justiça (CHIAVENATO, 2003, p. 605).

## QUESTIONÁRIO – PARTE II - RESPOSTAS

QUEST FORM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	5	5	5	4	1	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	1	2	4	5	1	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1	5	5	5	5
2	4	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	4	5	1	5	5	5	5
3	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	1	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	4	5	1	5	5	5	5
4	4	5	4	5	1	4	5	4	2	5	5	5	5	4	5	3	4	2	1	5	5	2	2	5	4	2	4	4	1	4	3	1	5	4	4	1	5	4	5	5
5	5	4	3	6	1	4	1	2	1	2	1	5	4	3	4	3	1	2	4	1	4	5	2	4	2	2	2	4	2	1	4	0	3	3	4	4	3	5	5	5
6	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	1	0	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	2	4	2	5	5	4	4
7	5	4	3	3	2	5	1	1	3	1	1	5	5	3	4	5	1	2	1	1	5	5	2	5	2	2	4	4	2	1	5	1	4	1	2	3	2	5	5	5
8	5	5	3	3	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	4	1	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5
9	1	5	5	5	1	1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	1	1	4	1	5	1	5	4	4	4	5	5	5	4	5	1	5	4	5	1	3	5	5	5
10	5	4	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	2	5	5	1	5	4	5	5	5	4	5	4	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5
11	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	1	1	4	5	1	5	5	5	4	5	5	4	5	5	1	5	4	5	1	5	5	5	5
12	5	4	4	4	1	5	5	5	4	4	4	5	1	4	4	5	2	1	1	1	5	5	5	5	1	3	4	5	4	3	5	1	5	4	4	1	5	2	5	5
13	1	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	3	5	5	5
14	3	4	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	1	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5
15	4	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5
16	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	2	5	5	2	2	5	4	4	5	5	5	5	4	1	5	4	4	2	4	5	5	5
17	4	4	5	4	1	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5
18	4	5	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	1	1	1	3	5	1	3	5	5	3	5	5	3	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	3

Obs.:

1. Os formulários foram embaralhados em relação à parte I, a fim de evitar qualquer identificação;
2. Simbologia: 1 = Discordo; 2=Discordo parcialmente; 3 =Não discordo nem concordo 4 = Concordo parcialmente 5= Concordo Plenamente
3. Conceitos: 1 = Péssimo; 2 = Ruim; 3 = Bom; 4 = Muito Bom; 5 = Ótimo.

Fonte: Questionário aplicado.

Conceito	Somatório Por Questão																																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40			
1	2	0	0	0	2	1	2	1	1	1	2	0	1	0	0	0	4	2	1	4	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	0	4	0	1	0	3	0	0	0	0			
2	0	0	0	0	3	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	4	4	0	0	3	4	0	2	3	1	0	2	0	0	1	0	1	1	3	1	1	0	0			
3	1	0	4	3	3	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	2	1	1	0	3	0	0	1	0	0	2	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	3	0	0	1			
4	7	8	2	9	0	3	1	1	2	3	6	1	1	5	8	2	0	0	3	2	1	0	0	4	3	7	4	4	3	3	3	2	2	8	5	1	1	1	1	1			
5	8	0	2	5	0	4	5	5	2	3	0	7	6	1	0	3	2	1	0	9	7	5	2	4	2	6	3	4	1	2	4	0	5	7	2	0	3	6	7	6			
Total	18	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8		
Média	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
Geral	4.4																																										

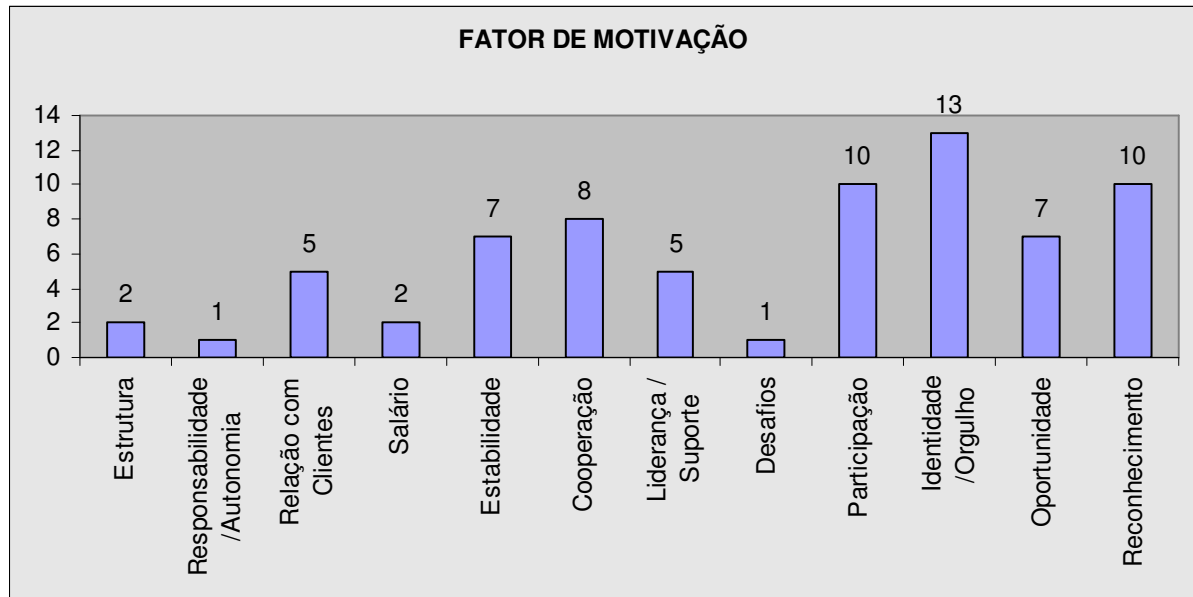
Obs.:

1. As questões de nº 5, 18, 19, 22, 32 e 36, por apresentarem avaliação inversa (Discordar plenamente é resposta positiva e Concordar plenamente é resposta negativa), tiveram suas médias transpostas de acordo com a fórmula Média = 6- média calculada.

### QUESTIONÁRIO – PARTE III – FATORES DE MOTIVAÇÃO

TÓPICO PESQUISADO		QUESTÃO
Estrutura	Instalações físicas	1
Responsabilidade / Autonomia	Autonomia	6
Relação com o cliente	Relação com o cliente	12
Salário	Salário somado a benefícios	9
Estabilidade	Estabilidade no emprego	7
Cooperação	Integração da equipe de trabalho	4
Liderança / Suporte	Quantidade de treinamento	2
	Qualidade do treinamento	3
	Relação das lideranças com a equipe	14
Desafios	Desafios existentes no trabalho	11
Participação	Participação nas decisões	13
	Ser ouvido	16
Identidade / Orgulho	Gostar do que faz	8
	Imagem da Empresa	10
Oportunidade	Oportunidade de crescimento	5
Reconhecimento	Ser reconhecido e valorizado	15
Outros		18
Nada		17

Fonte: Questionário aplicado.

**Gráfico 23: Fator de motivação**

Fonte: Questionário aplicado.

Entre os fatores analisados, observou-se que os que tiveram maior pontuação, portanto, demonstram maior interesse entre os funcionários, refere-se a identidade/orgulho, reconhecimento e participação, seguidos por cooperação, estabilidade e oportunidade. O que leva a crer que o nível de motivação entre os funcionários é considerado aceitável.

## 6 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Após a conclusão da pesquisa de Clima Organizacional é possível conhecer a empresa em estudo, percebendo os fatores que influenciam no desenvolvimento da mesma. O Clima refere-se ao ambiente interno e varia segundo a motivação dos colaboradores. Demonstrando as reações imediatas, as satisfações e as insatisfações pessoais. Apresenta os problemas que a situação de trabalho, a política de valores existentes, a característica dos colaboradores, o estilo de liderança utilizado, o tempo de existência, o ramo de atividade, as condições econômicas, a estrutura organizacional e a perspectiva de carreira provocam na organização. É diante das exigências que o ambiente interno provoca que se torna possível sugerir medidas que formam um conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização.

A estrutura de um ambiente favorável se forma a partir do momento que todos aqueles que fazem parte da empresa se comprometam numa ação marcada por valores de cooperação rumo ao objetivo final, pensando neste ambiente sugere-se a empresa TOP PARK manter na empresa o espírito de equipe e o orgulho em participar da mesma; oportunizar um processo de autonomia aos colaboradores; evidenciar os desafios de cada cargo ocupado na empresa; efetivar a participação dos componentes da equipe Top Park; aperfeiçoar a comunicação; perpetuar o reconhecimento profissional; analisar os salários e benefícios; podendo ainda melhorar a estrutura física oferecendo mais conforto aos usuários.

### 6.1 ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Considera-se importante o planejamento para intensificar a política de retenção do capital intelectual, para que a empresa possa diminuir a rotatividade e poder manter uma equipe integrada com os objetivos da mesma.

Quinn (1992 apud GOTTARDO 2000, p. 21), considera que as capacidades intelectuais devem ser sempre estimuladas, pois é a partir da aquisição de conhecimento que surgem novos projetos de trabalho e desenvolvimento de marketing interno e externo, além da integração entre as equipes e da plena satisfação das atividades exercidas.

Para Edvinsson e Malone (1998 p. 40), capital intelectual é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado.

Para a empresa estudada a retenção de capital intelectual é bastante importante, devido a interação que os colaboradores possuem com os clientes. Ao perder um colaborador, torna-se difícil e demorado estabelecer outro vínculo com o cliente. Para isso propõe-se a Top Park investimento na política de retenção do capital intelectual, que poderá ser por meio de registros diários das solicitações dos clientes, suas preferências, suas observações e sugestões. Diante do registro, a empresa poderá oferecer melhor qualidade no atendimento, independente do colaborador que atender o cliente.

### **6.1.1 Verificação de potencialidades**

Considera-se a estrutura organizacional e a definição dos cargos compatível com a estrutura da empresa. Por ser uma empresa pequena e tendo os cargos estrategicamente definidos, os quais não exigem alto grau de instrução a oportunidade de crescimento é limitada, o que eleva a rotatividade. Durante a pesquisa percebeu-se que o clima organizacional é agradável o que permite a empresa oferecer e estimular outros recursos para manutenção e melhora do ambiente organizacional.

A empresa utiliza como método de retenção de capital intelectual encontros mensais, possibilitando um ambiente de trabalho agradável focado na gestão de pessoas, além de manter os encontros mensais, sugere-se a criação de um

programa de idéias do mês, seria algo criativo que faria com que cada colaborador pudesse expressar sua opinião dando idéias para melhorias no pátio, facilidades e comodidades aos clientes, sugestões de comemorações e integrações entre os colaboradores da empresa, entre outras melhorias. A melhor idéia poderia ser premiada com uma folga. O intuito seria aumentar a participação dos colaboradores, fazendo com que sintam mais atuantes e reconhecidos no ambiente organizacional.

### **6.1.2 Mapeamento das habilidades e competências**

Sugere-se algumas alterações no organograma para realinhar os cargos e funções existentes na empresa. No modelo atual percebe-se que os cargos estão centralizados ao RH da empresa, podendo este delegar ao supervisor de pátio algumas atribuições, já que a empresa dispõe desta mão de obra poderá aproveitá-la para fazer a ponte entre RH e os pátios de estacionamento. Já o cargo de atendente que aparece no organograma não foi encontrado no momento da pesquisa, neste sentido observou-se que manobrista e atendente na atual descrição dos cargos e funções exercem a mesma atividade, logo se justifica a alteração no organograma da empresa.

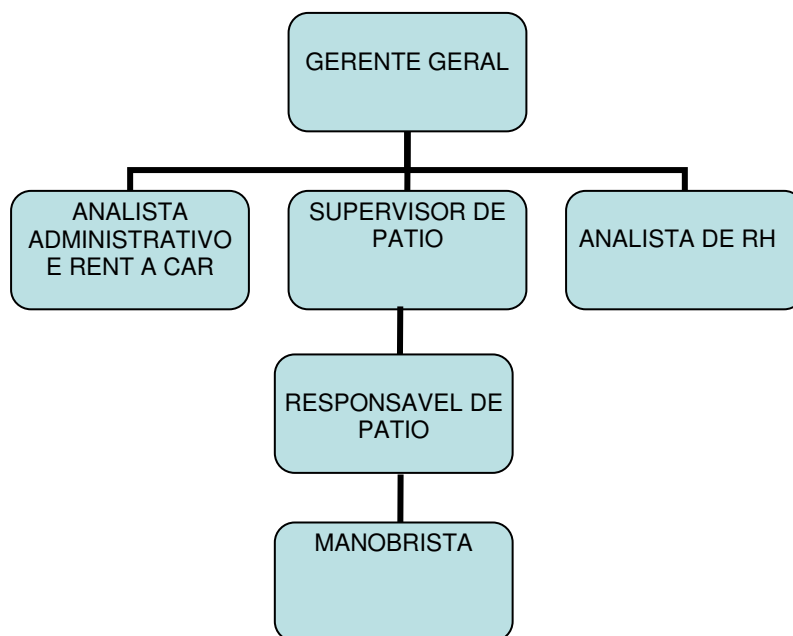


Fig. 2 – Organograma Proposto

### 6.1.3 Recrutamento interno

O recrutamento interno torna-se desnecessário, considerando-se a limitação nas oportunidades de crescimento.

### 6.1.4 Plano de sucessão

A empresa é constituída por dois (02) sócios, porém somente um (01) administra, assumindo a função de Gerente Geral. Sendo assim, atualmente não existe um plano de sucessão.

## 6.2 GESTÃO DE PESSOAS E RESULTADOS

### 6.2.1 Definição de indicadores

As políticas de Gestão de Pessoas referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus colaboradores e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais. Percebe-se que a empresa Top Park possui uma política de Gestão de Pessoas em desenvolvimento.

Sugere-se a empresa que inclua nos procedimentos de Recursos Humanos entrevista de desligamento para captar dos colaboradores as possibilidades de melhoria e com isso a diminuição da rotatividade. Sugere-se ainda criar uma forma melhor de comunicação, como por exemplo, um painel interativo em cada pátio, onde automaticamente as informações fossem expostas e que a pesquisa de clima organizacional seja feita em intervalos menores para melhor acompanhamento do clima organizacional.

### 6.2.2 Processos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite diagnosticar o desenvolvimento do colaborador com o trabalho. Além de analisar o desempenho individual e grupal dos colaboradores, é um forte instrumento de motivação e aperfeiçoamento.

É preciso incentivar o bom desempenho, pois algumas pessoas se comportam conforme função daquilo que recebem de recompensa ou reforço.

Neste caso uma avaliação de desempenho focada no atendimento ao cliente, onde o colaborador de maior destaque recebe premiações. Dessa forma o

colaborador se sente estimulado a reforçar sua atitude e a equipe tende a fazer o mesmo.

### **6.2.3 Processo de readequação das pessoas nos processos**

Cabe a empresa reavaliar seus processos ou até mesmo recriá-los com foco nos objetivos almejados, na visão e missão da empresa. Após esta análise, ocorrendo alguma mudança, deve ser repassado imediatamente e de forma bastante clara e objetiva aos integrantes da equipe.

## **6.3 PLANOS DE PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Muitas empresas utilizam os programas de integração de novos colaboradores. Estes têm como objetivo inserir os mesmos ao novo ambiente de trabalho, onde são apresentadas a missão da empresa, sua visão e valores, a política de gestão de pessoas, bem como os profissionais responsáveis por cada setor.

De acordo com Moller (1997) sempre é possível melhorar a capacidade de seleção, e encontrar as pessoas certas é a chave de sucesso para a empresa. No futuro as empresas competirão entre si não apenas pelos clientes, mas também por recursos humanos qualificados. Em um mercado competitivo, se a empresa não tiver uma cultura que estimule e segure os funcionários, eles trabalharão para o concorrente. A empresa Top Park possui um processo de recrutamento e seleção definido conforme poderá ser observado em seguida. Sugere-se que a empresa tenha outras opções de busca de candidatos, como anúncio em Instituições de ensino.

### **6.3.1 Previsão de demanda de colaboradores**

Atualmente a demanda por novos colaboradores somente se torna necessária quando há o desligamento de outros.

Com a intenção da ampliação de disponibilidade de vagas novos colaboradores deverão ser contratados. Porém o prazo dessas contratações ainda é indeterminado.

### **6.3.2 Modelos de recrutamento: interno e externo**

O recrutamento externo acontece seguindo várias etapas. Desde a divulgação das vagas disponíveis, as entrevistas em grupo e individuais, a semana de experiência até ocupação do cargo o colaborador é acompanhado pela Analista de Recursos Humanos. O processo tem-se mostrado eficiente. Como melhoria a busca por candidatos poderia ser expandida.

Tratando-se de uma empresa familiar e sua mão de obra significativa é o cargo de manobrista a possibilidade de recrutamento interno e viabilidade de crescimento dentro da empresa é pequeno.

### **6.3.3 Estratégias de decisão para contratação**

O novo colaborador pode ser contratado levando em conta não só um bom ajustamento à função imediata. Deve ter perfil inovador capaz de atender as necessidades da empresa, aplicando seu conhecimento e experiência para a solução de novas ou diferentes situações e conquistar a confiança dos atuais e futuros clientes.

#### 6.4 PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Sugere-se proporcionar aos colaboradores treinamento e aperfeiçoamento para um bom desempenho de suas funções e desenvolvimento de sua carreira, além de oportunidades para aprimoramento técnico, cultural, social, funcional e progresso financeiro. O treinamento poderia ser de forma integral, não apenas no início das atividades na empresa. Outros treinamentos poderiam ser realizados interna e externamente. A empresa poderia disponibilizar informações sobre cursos gratuitos nas mais diversas áreas, eventos culturais, palestras, seminários onde são tratados diversos assuntos, uma opção seria manter contatos com universidades que geralmente oferecem essas oportunidades a comunidade em geral.

#### 6.5 PLANO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é uma verificação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Indica-se a aplicação de uma avaliação de desempenho a cada seis meses. Focada especialmente no atendimento ao cliente, que exigido constantemente qualidade dos serviços prestados.

## 6.6 PLANO DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

A remuneração é a forma de pagamento ou recompensa atribuída ao colaborador decorrente de um serviço prestado. Deve-se remunerar de forma justa e adequada, considerando o serviço prestado e a situação do mercado de trabalho.

A empresa faz parte da categoria do Sindicato do Comércio, onde o salário é estabelecido de acordo com o piso salarial da categoria. Com a pesquisa de Clima pode-se perceber que a maioria dos colaboradores considera o salário e os benefícios concedidos compatíveis com suas atividades. Porém, a empresa poderia oferecer convênios odontológicos, direcionados aos colaboradores e familiares, melhorar os benefícios como vale alimentação e refeição e proporcionar desconto irrisório do vale transporte, o que pode incentivar ainda mais os colaboradores.

## 6.7 PLANO DE COMUNICAÇÃO E CRIATIVIDADE

Possibilitar meio e clima para desenvolvimento amplo das informações e comunicações e incentivar sugestões, a fim de conseguir a participação integral dos funcionários nos objetivos básicos da empresa, através de idéias de aperfeiçoamento dos métodos de trabalho e de novas oportunidades de negócios.

Conforme a pesquisa de Clima os colaboradores consideram que as informações necessárias para a realização de seus trabalhos são claras, objetivas e suficientes e consideram o sistema de comunicação da empresa eficiente, mesmo adequado no processo de comunicação sempre será necessário cuidados para se fazer entender, ou seja, o que passamos e recebemos de informação.

## 6.8 ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

Para que uma organização tenha uma arquitetura organizacional bem definida é preciso alinhar a sua estratégia a todo seu contexto entendendo dessa forma seu negócio, seu ramo e o mercado no qual se encontra (ambiente externo), seus processos, sistemas de informação e capital humano (ambiente interno), e alinhar tudo isso com suas estratégias organizacionais, para atingir os objetivos desejados.

Estudando a empresa percebeu-se que a mesma está estruturada de forma dinâmica, o que atende as necessidades de seu negócio baseado na confiança e no compromisso. Sugere-se que a TOP PARK atente-se cada vez mais as necessidades do mercado, possibilitando dessa forma criar diferenciais e estratégias para competição.

## 6.9 ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA / FINANCEIRA

As sugestões apresentadas não demandam significativos investimentos financeiros e sim, gerenciais, pois são focadas nos processos da empresa e comportamento dos colaboradores. Grande parte dos recursos que poderão ser utilizados caso as sugestões venham a ser atendidas, podem ser encontrados na própria empresa, muitas ferramentas poderão ser criadas por meio de material de escritório disponibilizado na empresa.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima de uma organização pode ser representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização. Pode ainda ser considerado como o elo conceitual entre o nível individual e organizacional no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e diretrizes formais.

Deste modo, a considerável atenção que tem sido desprendida sobre o conceito de clima organizacional tem sido uma tentativa para entendimento dos processos pelos quais a estrutura organizacional e estratégias administrativas afetam a motivação e atitudes individuais dos empregados.

A idéia de clima organizacional surge para referir-se a um atributo ou conjunto de atributos do ambiente de trabalho. A ideia de um clima organizacional percebido parece ambíguo. Não se pode ter certeza se ele encerra um atributo da organização ou do indivíduo. Quando se refere a organização, as medidas do clima organizacional percebido são avaliadas em termos de precisão das percepções. Quando se refere ao indivíduo o clima organizacional percebido poderia ser um nome diferente de satisfação do trabalho ou atitudes dos empregados.

Dentro de uma abordagem mais compreensível sobre o tema, o termo clima organizacional pode ser considerado como sinônimo de meio ambiente psicológico da organização, atmosfera de trabalho e personalidades individuais. Sendo as personalidades individuais os principais determinantes do clima.

Observou-se que, medidas de clima organizacionais podem ser tidas, até certo ponto, como medidas de personalidades individuais, mencionadas de passagem a existência de outros fatores, tais como: competição, mudanças tecnológicas, ambiente físico, normas internas, benefícios e variáveis econômicas. Observou-se ainda a importância dos padrões de liderança, de comunicação, de objetivos e de processo decisório, dada pelos entrevistados.

Dentre os estudos realizados para verificar o clima organizacional pode-se citar aqueles que mostram relações com as variáveis. Os mesmos são classificados

como variáveis independentes, intervenientes e dependentes. É considerado como uma variável independente quando é fator significativo para que ocorra um determinado resultado. Neste caso, observa-se que o clima organizacional afeta determinados fatores de desempenho organizacional, como: produtividade, satisfação e absenteísmo.

Também se destaca que o clima organizacional e o desempenho estão relacionados intensamente. Apesar disso, a relação entre clima e desempenho não é facilmente compreendida, nem tão persuasiva como a relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional.

Os indivíduos podem ter uma percepção de seu clima de trabalho como inovador, com normas orientadas, supervisão íntima, e com isso, apresentar mais sucessos registrados do que os indivíduos que trabalham em climas inconsistentes. As percepções de um clima inconsistente se associam a um baixo desempenho organizacional.

A quantidade de trabalho administrativo é mais fácil de se prever em um clima no qual se estimulam inovações do que em um clima no qual se estimulam padrões e procedimentos. Em um clima inovador, se espera maior produtividade dos indivíduos com talentos e atitudes, que estão associados com a independência de pensamento e ação, e com habilidade de serem mais produtivos em situações espontâneas e não-estruturadas.

A partir destas considerações, pode-se dizer o clima organizacional pode ser analisado sob diferentes ângulos. Neste caso, é preciso o interesse em verificar quanto que a variável independente explica a variável dependente ou a interveniente.

De outro lado, muitos estudiosos têm se preocupado com a identificação das percepções que os colaboradores possuem do ambiente de trabalho com a finalidade de verificar os sintomas ou pontos críticos para a correção dos mesmos.

Em suma, sobre a gestão de pessoas, foi possível observar que, a condução das ações que objetivam a garantia de um funcionário capacitado e inovador, que atue dentro dos princípios legais, morais e éticos, cujas ações se materializem na adequada prestação dos serviços, além de almejar que o papel dos colaboradores da área de gestão de pessoas, se torne o de um consultor, com capacidade de

conhecer e executar as tarefas de controle das informações do quantitativo, do número de cargos e os gastos, atuar ainda no planejamento, no desenho do perfil dos colaboradores necessários para atuar nos objetivos, no desenvolvimento das habilidades e aptidões e na promoção do compartilhamento de conhecimentos e experiências. Auxiliar os gestores fornecendo informações gerenciais e parâmetros técnicos para subsidiar a tomada de decisões.

De uma maneira geral, o planejamento estratégico da Gestão de Pessoas deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização e refere-se à contribuição da área de Recursos Humanos para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como o incentivo para o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

A Gestão Estratégica de Pessoas envolve a tentativa sistemática de atrelar as práticas de recursos humanos e os perfis culturais da empresa às suas estratégias competitivas, a fim de ajudar os gestores a garantir uma vantagem relativa sobre as demais organizações e melhorar o seu desempenho.

## 8 REFERÊNCIAS

BLOCH, V. **Qualidade de Vida ajuda a vencer**. Revista Valor Carreira, n.1, p.23, out., 2003.

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

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.

CLARO, Maria Alice P. Moura e; NICKEL, Daniele Cristine. Gestão de pessoas. In: Faculdades Bom Jesus. **Capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção gestão empresarial, 5)

DUTRA, Ademar. **Gestão estratégica de talentos humanos na administração pública**. 2. ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

EDVINSSOM, L. MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Fronteira, 1975.

FLEURY, M. T. L. **Cultura da qualidade e mudança organizacional**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.

GOTTARDO, J. A. **A criação e gestão do conhecimento em empresas brasileiras – um estudo exploratório**. 2000. 143. F. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação do curso de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2000.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para Administradores**. A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

LEVEK, Andréa Regina H. Cunha; MALSCHITZKY, Nancy. Liderança. In: Faculdades Bom Jesus. **Capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção gestão empresarial, 5)

LEVY, Elias. **Relações humanas na indústria**. **Manuais C.N.I.** Rio de Janeiro, 1979.

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

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional: Propostas de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhora**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas no Rio de Janeiro. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em:

<<http://www.latec.uff.br/cursos/strictosensu/sistemasDeGestao/ricardoluz.pdf>>  
Acesso em 05 abr., 2009.

MAGNANTI, M.R. **Clima Organizacional**: um estudo de caso na indústria de condicionamento de pneumáticos. 2003. 223. F. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 2003.

MAGRO, Dalva. **Um estudo sobre o Clima Organizacional da UDESC**. Dissertação apresentada ao Centro de Ciências da Administração, da Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC. Florianópolis, 2005. Disponível em <[http://www.tede.udesc.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=50](http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=50)>. Acesso em 02 abr., 2009.

MOLLER, C. **A qualidade através das pessoas**. HSM Management, São Paulo, v.1, n.3, p. 106, jul.ago. 1997.

NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassen Mohamed. Administração de Conflitos. In: Faculdades Bom Jesus. **Capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção gestão empresarial, 5).

PEREIRA, Luiz Alberto. **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2003. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/5/MPA/2003/399/poderclimaorganizacional2.pdf>>. Acesso em: 08 abr., 2009.

PIÑON, Luiz Augusto. **Avaliação da satisfação das pessoas no trabalho, conforme os critérios do grear place do work: estudo de caso da Infoglobo**. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[http://www.btdt.ndc.uff.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1534](http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1534)>. Acesso em: 08 abr., 2009.

SOUZA, Edela. **Clima e Cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA – UFRGS. Porto Alegre, 1978.

SANTOS, P. N. **A aplicabilidade de testes atitudinais para identificação das características intraempreendedoras**. 2001. 126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

SERAP. Clima Organizacional, 2009. **Avaliação do clima organizacional**. Disponível em <[http://www.ginasticacerebral.com.br/serap/c\\_organizacional.htm](http://www.ginasticacerebral.com.br/serap/c_organizacional.htm)>. Acesso em: 02 de abr. 2009.

SMITH, P. B., PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SORIO, Washington. **Clima Organizacional**. Disponível em:  
<<http://www.washingtonsorio.com.br/pdf/artigo9.pdf>>. Acesso em: 10 abr., 2009.