

# Gestão do clima organizacional: estudo de caso em uma empresa gráfica e editora

## Administration of organizational climate: study of case of a graphic company and a publishing house

---

Sonia Mara Romero  
Elsani Matana Corso

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo realizar um estudo a respeito do Clima Organizacional presente em uma empresa gráfica. A pesquisa de clima organizacional consiste em um levantamento de opiniões que caracterizam uma representação da realidade organizacional, retratando o que as pessoas que ali trabalham acreditam estar acontecendo em um determinado momento e resultando em um diagnóstico sobre a situação atual da organização. A partir do referencial teórico acerca do assunto, foi elaborado e aplicado o método de pesquisa quantitativa, que consiste em uma escala aos funcionários relativa ao ambiente organizacional, com alternativas de respostas que graduam a frequência de ocorrência das afirmações contidas em nove blocos, referentes aos seguintes itens: imagem, mudanças, comunicação, ambiente e infraestrutura, qualidade e tecnologia, relacionamento, gestão de pessoas, gerenciamento e comprometimento. A média mais alta dos blocos correspondeu ao ambiente e infraestrutura; a mais baixa, ao bloco relacionamento. Através da análise dos dados, foi elaborado um plano de ação a curto, médio e longo prazo, com o objetivo de manter e fortalecer os aspectos positivos, bem como, solucionar ou amenizar os aspectos negativos. O plano de ação é uma estratégia organizacional que visa ao desenvolvimento empresarial.

Palavras-chaves: gestão de pessoas, cultura, clima organizacional.

---

Sonia Mara Romero é Doutora em Psicologia, PUCRS, Mestre em Administração, PPGA/UFRGS. Professora de graduação e pós-graduação e orientadora de TCC e monografias dos cursos de graduação e pós-graduação de Administração da ULBRA. Pesquisadora do IGEPE – Inovação, Gestão de Pessoas e Empreendedorismo da ULBRA. Endereço: Rua Mata Bacelar, 240 apto. 702, Bairro Auxiliadora, CEP90540-150 Porto Alegre/RS. Fones: (51) 9961.8613, 3012.7041. E-mail: soniaromero@pop.com.br.  
Elsani Matana Corso é pedagoga empresarial, especialista em Gestão e Desenvolvimento Humano pela ULBRA. Assessora da área de Comunicação Social da ULBRA. Fones: (51) 98310622; 3477.9226. E-mail: elsani.corso@yahoo.com.br

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

## ABSTRACT

This work has the purpose of accomplishing a study regarding the Organizational Climate present in a Graphic Company. This research consist in a survey of opinions that characterize a representation of organizational reality, retracting what people that work there believe to be happening in a certain moment that results in a diagnosis about the present situation of the company. Starting from the theoretical referential about the subject, it was prepared and applied the method of quantitative research, that consists in the application of a scale with affirmatives to the employees relative to the organizational environment, with alternatives of answers that order the frequency of occurrence of affirmations contained in nine blocks, regarding the following items: image, changes, communication, environment and infrastructure, quality and technology, relationship, management, management of people, administration and compromising. The higher media of the blocks corresponded to the environment and infrastructure and the lower, to the relationship block. Through this analysis of data, it was prepared an action plan of short, medium and long term, whose purpose it to maintain and strengthen the positive aspects, as well to solve or soften the negative aspects. The action plan is an organizational strategy aiming the managerial development.

Key words: management of people, culture, organizational climate.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o intenso movimento pela qualidade e produtividade, constatou-se que a principal vantagem competitiva das organizações está no diferencial que as pessoas podem realizar. O foco da gestão empresarial se deslocou gradualmente de uma ênfase nos fatores físicos e estruturais para as relações e interações pessoais. A gestão contemporânea das empresas, no que tange aos aspectos da dimensão humana, tem no equilíbrio da dinâmica das relações um de seus fatores críticos de sucesso. Assim, a identificação e o envolvimento das pessoas com os processos de trabalho passam a ser determinantes para este equilíbrio.

A gestão da cultura organizacional através das pessoas é extremamente importante para um clima positivo e produtivo. Uma vez monitoradas as necessidades dos clientes internos de forma estratégica, fica mais fácil aumentar o comprometimento e a competitividade nas organizações. Na medida em que as pessoas se sentem ouvidas e valorizadas, tendo sanadas algumas de suas necessidades, o ambiente de trabalho permeia-se com maior comprometimento e responsabilidade, proporcionando um clima com qualidade nas relações interpessoais.

O diagnóstico de clima organizacional é uma ferramenta gerencial que possibilita mudanças no ambiente de trabalho através

da elaboração de planos de ação, a partir de um diagnóstico, que pode ser monitorado anualmente. Administrar o clima passa a ser uma ação estratégica para todas as organizações, especialmente para aquelas que estão comprometidas com a gestão pela qualidade, que são o alvo deste estudo. Desta forma, neste estudo busca-se conhecer a percepção dos colaboradores de uma empresa gráfica e editora sobre o clima organizacional. Dentre as estratégias de gestão de pessoas, a pesquisa de clima organizacional caracteriza-se como um canal de comunicação entre a direção e o corpo de empregados da organização. Representa um modo constante de obter e de fornecer feedback, mantendo o foco voltado para as necessidades dos funcionários.

O presente trabalho tem como principal objetivo analisar a percepção do clima organizacional dos colaboradores de uma empresa gráfica e editora em relação ao ambiente de trabalho. Busca, desta forma, identificar áreas ou focos nos quais devam ser introduzidas melhorias, bem como os pontos fortes da empresa, visando à satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, a prestação de serviços com qualidade para os clientes internos e externos.

A empresa gráfica e editora alvo deste estudo está no mercado há vinte e quatro anos, tornando-se editora há pouco mais de dois anos. Localizada em Porto Alegre, produz

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

materiais gráficos, como livros, revistas, agendas, calendários, cartazes, catálogos, jornais, malas-diretas e projetos especiais. Prima pelo foco no cliente, atualização e inovação tecnológica, qualificação profissional, sob a base de sólidos princípios éticos.

Através de uma pesquisa quantitativa realizada, reuniram-se informações sobre o campo psicológico relacionado ao ambiente organizacional, envolvendo a percepção dos colaboradores em relação a esse ambiente. Os principais temas pesquisados foram: a imagem da organização, a forma de lidar com as mudanças, o processo de comunicação interna, o ambiente e infra-estrutura, a qualidade e a tecnologia, os processo de relacionamento e gestão de pessoas, o gerenciamento e o comprometimento.

É de extrema importância a pesquisa de clima, na medida em que promove vários benefícios para a organização, tais como: diminuição do índice de insatisfação, aumento da produtividade e do comprometimento, bem como a promoção de integração e união dos colaboradores. Além desses aspectos, o conhecimento do clima organizacional e a gestão dos pontos fortes e fracos, mantêm um ambiente de trabalho positivo, possibilitando o desenvolvimento dos colaboradores e otimizando a comunicação.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS, CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas neste final de século estão ocorrendo em escala mundial e no contexto das organizações que precisam adaptar-se para fazer frente ao mercado cada vez mais competitivo. Tais mudanças exigem renovações nos atuais modelos de gestão, principalmente na gestão de pessoas. Neste contexto, a função recursos humanos deixa de ser exclusiva de áreas específicas, migrando para as demais áreas em nível estratégico.

Neste novo perfil os gestores assumem um papel primordial na gestão do seu grupo de colaboradores, atuando realmente como gestores de pessoas. Dessa maneira, a capacitação dos gerentes passou a incluir

estudos voltados para o desenvolvimento da liderança, condição fundamental para poderem se comunicar melhor com os colaboradores. Em todos os níveis da organização as pessoas são consideradas como parceiras que conduzem os negócios da empresa, passando a ser o grande diferencial. As organizações passam a ter como principal ativo o capital humano ou intelectual e o conhecimento, em vez do tradicional ativo patrimonial das demonstrações financeiras. Neste novo contexto, desaparece a denominação recursos humanos e surge a Gestão de Pessoas.

Os argumentos a favor dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado de recursos materiais e financeiros, ao passo que na Gestão de pessoas, as pessoas são vistas como cooperadores ou parceiros, fala-se em administrar ou gerir com as pessoas (GIL, 2001).

Com isso, a área de gestão de pessoas está se ligando ao planejamento estratégico da empresa, mantendo o foco nos resultados e nos objetivos organizacionais como produtividade, crescimento, qualidade, competitividade entre outros. A área de gestão de pessoas preocupa-se com a produtividade do capital intelectual, com o desempenho gerencial e com a contribuição das pessoas aos objetivos organizacionais, está empenhada em preparar a empresa e as pessoas para o futuro. Diante desta realidade nasce uma nova era, a do conhecimento, na qual o capital humano torna-se fundamental (CHIAVENATO, 2005).

Além das já assinaladas, outras macrotendências são fundamentais: visão voltada para o futuro, preocupação com a criação de valor para a empresa e clientes, mudança de área de serviços para era de consultoria interna, transferência das decisões e ações para a gerência de linha, entre outras; preocupação com o clima organizacional e satisfação das pessoas; valorização dos objetivos pessoais, práticas alternativas desenhadas conforme a necessidades individuais de cada funcionário; trabalho em equipe; visão voltada para o ambiente externo e utilização do

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

benchmarking (CHIAVENATO, 2005).

Na gestão de pessoas, a cultura organizacional tem grande importância, uma vez que se mantém durante toda a existência de uma empresa, apontando os caminhos a serem seguidos em determinadas etapas. Para entender o que significa cultura organizacional se faz necessário a sua conceituação. É característica de cada organização a estruturação de uma cultura própria, baseada nos valores, crenças, normas, ideologias, mitos, comportamentos, organização do ambiente, lideranças, linguagem, símbolos, histórias entre outros. Conforme Schein, cultura organizacional pode ser conceituada como “a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história” (2001, p.45) Essa cultura organizacional é formada por três níveis ou camadas. Inicialmente existe o temos: a) nível dos artefatos: envolvem o ambiente físico e pessoal da organização, arquitetura, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos e outros. Este nível de análise é muito superficial e enganador porque os dados são fáceis de obter, mãos difíceis de interpretar; b) nível dos valores: consideram as crenças e os paradigmas que norteiam os comportamentos dos colaboradores, resultantes de um aprendizado conjunto; c) nível das certezas básicas fundamentais: é o nível mais profundo da cultura organizacional. Envolvem a história da empresa e o sistema de valores compartilhados que são entendidos como verdadeiros e corretos, definido a forma de pensar, sentir e agir em relação a eles (SCHEIN, 2001; FREITAS, 1991; FLEURY, 1996).

Para Luz (2003, p.16), cultura organizacional pode ser entendida como “o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina a sua identidade”. A cultura influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização.

É comum, nas organizações, quando se admitem novos funcionários, proporcionar-lhes o processo de socialização que tem por objetivo “aculturar” o novo colaborador com os valores da cultura a que está sendo inserido. Neste processo são apresentados a história, os valores, missão e negócio, os produtos, os processos, os clientes, os

mercados atendidos etc.

A visão mais moderna de cultura organizacional considera que é possível gerenciá-la através de uma visão estratégica. Culturas rígidas são mais densas e levam mais tempo para serem modificadas, por outro lado, culturas flexíveis. Johann (2004) sugere o processo de pesquisa-ação para revalorizar a cultura organizacional, quando os resultados da organização estão comprometidos, buscando assim, maior competitividade.

Uma forma de gerenciar a cultura organizacional é através de um diagnóstico de clima, uma vez que o clima é a representação clara e vívida dos elementos da cultura. Romero e Bittencourt salientam: “o diagnóstico de clima organizacional é uma ferramenta gerencial poderosa porque, além de “fotografar” o clima atual da organização, pode prepará-la para um crescimento em várias dimensões, tendo claro o norte, através da percepção do clima ideal” (1999, p.91).

Clima origina-se do grego klima, e significa tendência, inclinação. O clima organizacional reflete então uma tendência ou inclinação a respeito da forma como as necessidades dos colaboradores estão sendo efetivamente atendidas, sendo também um indicador da eficácia organizacional (CODA, 1997).

Para Souza, “o clima organizacional é resultante do jogo das variáveis culturais”. A autora compara o clima a uma melodia, que resulta das notas e compassos. Salienta também, que assim como a cultura, o clima organizacional é composto de diversos componentes combinados entre si. Dessa combinação pode resultar um clima de maior ou menor tranquilidade e confiança. Conforme Luz (2003, p.12), “Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Ou ainda, “É a atmosfera psicológica que envolve, em um dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”. A grande preocupação dos gestores reside no diagnóstico adequado das reais motivações daqueles com quem trabalham, para poder delinear estratégias adequadas na gestão destas pessoas.

Para Luz (2003), nos conceitos dos diferentes autores existem três palavras-chaves que estão quase sempre presentes: satisfação (dos funcionários); percepção (dos

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

funcionários) e cultura (organizacional). Assim sendo, o clima organizacional representa alguns aspectos da cultura e não pode ser confundido com ela. O clima está inserido na cultura, é a forma de vivenciar e sentir esta cultura. Enquanto a cultura organizacional se mantém durante toda a existência de uma empresa, apontando os caminhos a serem seguidos em determinadas etapas, o clima se modifica conjuntamente. Portanto, conforme Luz (2003, p.20), “entre cultura e clima há uma relação de causalidade, ou seja, cultura é causa e clima é a consequência. São fenômenos intangíveis, apesar de manifestarem-se de forma concreta”. Enquanto que o clima é um fenômeno temporal, refere-se ao estado de ânimo dos funcionários num dado momento da organização, a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

A pesquisa de clima é uma ferramenta estratégica para se avaliar a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente, servindo como base para formulação de estratégias de mudanças e reformulações estruturais, ajudando os gestores a obterem respostas sobre a opinião dos colaboradores.

Segundo Barçante e Castro (1999, p.16), “Pesquisa de clima são instrumentos utilizados para medir o clima de uma determinada organização, e deve ser encarada como um dos mecanismos de viabilização do processo de busca da Qualidade Total”. Qualidade total pressupõe a existência da satisfação de clientes, o que deve ocorrer tanto no nível interno, quanto externo. Portanto, a qualidade dos produtos ou serviços é diretamente proporcional à satisfação dos clientes internos, pois, quando satisfeitos, se dedicam com maior comprometimento às suas tarefas (BARÇANTE e CASTRO, 1999).

Para Luz, o diagnóstico de clima organizacional “é o mais importante instrumento de apoio para implementação do processo de melhoria contínua. É uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas melhorando o ambiente de trabalho” (2003, p.25).

Conforme Gil (1994), as organizações devem realizar diagnósticos de clima objetivando a) identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com as políticas de gestão de pessoas; b) desenvolver

a compreensão dos gestores sobre a percepção dos empregados para melhorar as relações de trabalho; c) identificar tendências das opiniões e atitudes dos colaboradores. Comparando-se os resultados de diagnósticos sucessivos, torna-se possível antecipar tendências que poderão influir nos rumos estratégicos da organização.

Para mensurar o clima organizacional, utiliza-se geralmente um questionário ou escala de concordância padronizada onde as questões ou afirmativas correspondem aos indicadores, fatores ou variáveis considerados mais relevantes, tais como: imagem da empresa, infra-estrutura, mudanças, relacionamento, estilo gerencial entre outros. Os resultados tratados geram planos de ações estratégicas.

A utilização do diagnóstico de clima organizacional é um processo de pesquisa que reúne a teoria acadêmica à prática organizacional, podendo assegurar à organização uma clareza das suas limitações e um rumo para o seu crescimento futuro. Além disso, proporciona conhecer aspectos da cultura que são imprescindíveis para qualquer mudança organizacional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação à abordagem ou natureza, optou-se pela pesquisa quantitativa uma vez que os dados obtidos são quantificáveis e as opiniões e informações são classificadas e analisadas. Quanto ao objetivo de identificar a percepção dos colaboradores sobre a empresa gráfica e editora, pode-se considerar este estudo como exploratório, porque visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, bem como por tratar-se do estudo de um caso. Confirma-se esta classificação por buscar conhecer as percepções dos colaboradores de uma empresa quanto aos seus pontos fortes e fracos, bem como as suas necessidades em relação ao ambiente de trabalho, ela é realizada em uma área na qual existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Dessa forma a pesquisa exploratória contribui para a compreensão do problema de pesquisa, através do aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Possibilitando ainda um contato

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

maior com a realidade e com as características que estarão sendo estudadas.

A pesquisa em pauta foi constituída por uma amostra não probabilística e definida por acessibilidade. Segundo Vergara (2005), este tipo de amostra não se utiliza seleção aleatória, também não seleciona uma amostra de cada grupo da população, longe de qualquer procedimento estatístico. A escolha foi feita por acessibilidade, referindo-se à coleta de dados junto à organização, devido à facilidade de acessá-las. A pesquisa foi aplicada na empresa gráfica e editora em 70 colaboradores, correspondendo a 100% dos cargos efetivos, divididos em: Auxiliares de Produção; Técnicos de Produção, Gestores e Administrativos. Foram devolvidos 62 instrumentos, correspondentes a 89% dos entregues, sendo considerada uma amostra significativa. Foram excluídos os temporários e a diretoria.

O instrumento aplicado foi uma escala, elaborada com base na literatura, principalmente em Luz (2003), Chiavenato (1997 e 2005) e Romero e Bittencourt (1999). O instrumento possui duas partes: a primeira refere-se aos dados sócio-demográficos, como sexo, idade, tempo de organização, e cargo ocupado; a segunda corresponde a 9 blocos contendo 5 afirmativas cada um, totalizando 45 afirmativas sobre variáveis do clima. Os blocos avaliaram as seguintes dimensões: imagem, mudanças, comunicação, ambiente e infra-estrutura, qualidade e tecnologia, relacionamento, gestão de pessoas, gerenciamento e comprometimento. Para cada afirmativa também foi gerada uma escala de concordância variando entre superar a expectativa, concordo plenamente, concordo, discordo e concordo em parte, discordo e discordo plenamente.

O instrumento foi validado pelo teste Alpha de Cronbach = 0,95, sendo considerado com ótima consistência interna, pois, segundo Cooper e Schindler o teste Alpha deve estar entre 0 e 1. No entender de Pereira (1999, apud QUEIJO, 2002, p.28) e Duarte (2001 apud QUEIJO, 2002, p. 28), "...quanto maior o valor de alfa, maior a variância do conjunto de itens e menor a variância específica de cada item, o que indica a congruência entre os itens de um instrumento". A análise foi realizada com o auxílio do programa estatístico SPSS 10.0,

calculando-se frequência, percentual, média e desvio-padrão.

A coleta de dados foi realizada pelo responsável do Departamento Pessoal da empresa, que encaminhou a cada colaborador. Também foi realizada uma visita técnica para colher informações sobre a área de gestão de pessoas da empresa.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente apresentam-se os dados sócio-demográficos que identificam os respondentes, após, a área de gestão de pessoas na empresa, finalizando com as respostas do diagnóstico de clima organizacional.

Analisando o resultado do sexo dos respondentes, percebe-se que a grande maioria, 77% (48 pessoas) é do sexo masculino. A predominância masculina pode ser explicada devido ao tipo de atividade exercida pelos funcionários, os homens em sua maioria trabalham na área técnica de produção e no comando, enquanto as mulheres, em sua maioria, exercem funções administrativas, além de vendas e acabamento. Quanto à idade, a grande parte dos respondentes pode ser considerada como adultos jovens (55% entre 20 e 30 anos), seguida de adultos maduros (27% entre 30 e 40 anos). A escolaridade predominante é o ensino médio completo (61%), seguida de 31% com o ensino fundamental completo. Somente 3% (2 pessoas) têm curso superior completo. O tempo de organização é em média até 5 anos de empresa, seguido de 27% com mais de 5 anos, indicando um nível razoavelmente baixo de rotatividade funcional. A distribuição dos cargos é equitativa, 10% em cargos de comando, 69% na produção e 21% na área administrativa.

As políticas de gestão de pessoas na empresa em foco apresentam as vantagens e formas de incentivos para facilitar as relações entre empresa e colaboradores. Existem cerimônias e rituais para as comemorações de aniversários e tempo de empresa. A cada ano de empresa que o funcionário completa, recebe um brinde e uma carta de agradecimento. A cada ano também é indicado o melhor colaborador, eleito por um comitê formado pelos gestores e diretoria,

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

avaliados critérios como: disciplina, assiduidade, comprometimento, dedicação, cooperação, cumprimento de normas, produtividade e coleguismo. Além disto, existe o melhor amigo, eleito pelos colaboradores. Para todos os colaboradores que batem cartão-ponto e que não tiverem nenhum atestado e nenhum atraso, a empresa fornece uma cesta básica por mês, dentre os ganhadores da cesta básica é sorteada uma cesta de produtos de higiene e limpeza.

A comunicação interna é padronizada através de murais e pela circulação de cartazes com periodicidade semanal, com informações do tipo: aniversariantes do mês, mensagens motivacionais, comunicados das áreas de RH e Deptº Pessoal, Classificados da Gráfica, você merece parabéns, comunicados que a empresa queira fazer, etc. As datas importantes são reverenciadas com cartões como em aniversários, casamentos, nascimentos e promoções. No final de ano há uma festa para todos os colaboradores com distribuição de brindes e presentes, doados por clientes e fornecedores. O programa “Gráfica e Editora Responde” é uma forma de comunicação com a diretoria, constituído por um formulário que fica ao lado do cartão ponto, em que os colaboradores podem fazer perguntas sobre suas dúvidas em relação à empresa, ou dar sugestões.

Os benefícios envolvem auxílio supletivo

e para universidade, consolidado em escolha dos colaboradores pela diretoria considerando os seguintes critérios de avaliação: disciplina, comprometimento com suas atividades e interesse da empresa em investir no colaborador.

A empresa também se preocupa com a saúde ocupacional, proporcionando ginástica laboral em todas as áreas; revisão do PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), do PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e do PPP (Perfil Profissiográfico Previdenciário); revisão de equipamentos contra incêndio; formação e manutenção da brigada de incêndio; revisão dos EPI'S (Equipamento de Proteção Individual como, protetor auricular, máscara, luvas, óculos, sapato industrial); curso preparatório das atividades para integrantes da comissão da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e realização da SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho).

A seguir apresentam-se as afirmativas de cada bloco, com suas respectivas médias e desvios-padrão.

Inicialmente, o Bloco Imagem procurou avaliar a opinião dos colaboradores sobre como a empresa é percebida por seus clientes, fornecedores e pela comunidade. A Tabela 1 apresenta os resultados.

Tabela 1 – Média e Desvio-Padrão do Bloco A: Imagem.

<b>Afirmativas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
A1- A empresa mantém uma imagem de credibilidade e seriedade frente a sociedade.	<b>6,34</b>	1,61
A2- A empresa atende com rapidez as mudanças de mercado.	5,92	1,96
A3- Os objetivos, missão e princípios são divulgados e praticados por todos.	5,03	1,97
A4- A missão de responsabilidade social frente à comunidade é atendida de forma clara e produtiva.	<b>3,81</b>	2,54
A5- As pessoas sentem orgulho de trabalhar na empresa.	5,79	2,49
<b>Bloco A – Geral</b>	<b>5,39</b>	<b>1,49</b>

A média geral das afirmativas foi de 5,39 e um desvio-padrão de 1,49. De um modo geral, percebe-se certa dúvida em relação à imagem da empresa. A afirmativa A1 revelou a média mais alta correspondendo a 6,34, e desvio-padrão de 1,61, indicando que os colaboradores concordam que a imagem da empresa frente a sociedade é de

credibilidade e seriedade. A média mais baixa revelada na afirmativa A4, de 3,81, com alto desvio-padrão, 2,54, o mais alto do bloco, indicando respostas heterogêneas, pode-se concluir que os colaboradores têm dúvidas se a missão de responsabilidade social frente a comunidade, é atendida de forma clara e produtiva.

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

Tabela 2 – Média e Desvio-Padrão do Bloco B: Mudanças.

<b>Afirmativas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
B1- A empresa está tenta as mudanças de ambiente externo procurando adaptar-se.	<b>6,23</b>	1,86
B2- Os gestores se envolvem estrategicamente com os processos de mudança organizacional.	6,16	1,77
B3- As mudanças são implementadas de forma participativa, procurando maior rapidez, eficácia e melhoria contínua.	5,07	2,06
B4- As novas idéias para melhorar os processos de trabalho são sempre bem-vindas, ouvidas e discutidas.	5,18	2,15
B5- As pessoas estão sempre abertas às mudanças, reagindo de forma positiva e pró-ativa.	<b>4,61</b>	<b>2,16</b>
<b>Bloco B – Geral</b>	<b>5,46</b>	<b>1,48</b>

O bloco B, mudanças, avalia a opinião dos colaboradores referente às mudanças organizacionais, em relação a novas tecnologias, serviços, modelo de gestão, processos e outros. A média geral das afirmativas correspondeu a 5,46 com desvio-padrão de 1,48, significando que os colaboradores concordam e discordam, ou seja, apresentam dúvidas, indicando que os processos de mudança devem ser melhor definidos. A afirmativa B1, revelou a média

mais alta, 6,23 e desvio-padrão 1,86, significando que os respondentes concordam que a empresa esta atenta às mudanças de ambiente, procurando adaptar-se. A média mais baixa de 4,61, com desvio-padrão alto de 2,16, referente à abertura das pessoas em relação a sua posição positiva e pró-ativa frente às mudanças. Existem dúvidas, quanto estar aberto às mudanças, e o desvio padrão alto revela falta de homogeneidade na afirmativa.

Tabela 3 – Média e Desvio-Padrão do Bloco C: Comunicação.

<b>Afirmativas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
C1- A comunicação com os clientes externos é clara.	<b>4,61</b>	2,20
C2- As pessoas estão sempre a par de tudo que acontece de importante.	3,84	2,23
C3- O organograma, diretores, gerentes, chefias, departamentos e setores são conhecidos por todos.	4,69	2,20
C4- Todos conhece claramente as chefias e sabem as atividades e tarefas que cada um desempenha.	5,03	2,24
C5- As pessoas conhecem suas metas, os objetivos e as ações futuras da organização.	4,74	2,34
<b>Bloco C – Geral</b>	<b>4,58</b>	<b>1,71</b>

Este bloco identifica a opinião dos colaboradores em relação ao processo de comunicação organizacional quanto à divulgação das metas, dos objetivos a serem alcançados, bem como sobre a estrutura organizacional. A média geral do bloco comunicação foi de 4,58 e desvio-padrão de 1,71, e revela que não existe muita clareza na comunicação, uma vez que discordam e concordam havendo dúvidas. A média mais alta foi na afirmativa C4, com 5,03 e desvio-

padrão alto, 2,24, referente ao conhecimento com clareza em relação as chefias e as tarefas que cada um desempenha, com heterogeneidade nas opiniões. A afirmativa C2 de média mais baixa, 3,84 e desvio-padrão alto de 2,23, procurou identificar se as pessoas estarem sempre a par de tudo o que acontece de importante dentro da empresa, ao que tudo indica isto não está ocorrendo a contento para todos os colaboradores.

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



Tabela 4 – Média e Desvio-Padrão do Bloco D: Ambiente e Infra-Estrutura.

<b>Afirmativas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
1- O ambiente físico é climatizado, confortável e agradável, com layout adequado as atividades realizadas.	4,42	2,32
2- O ambiente físico é mantido limpo e organizado por todos (salas, banheiros, recepção).	5,85	2,21
3- Os equipamentos e máquinas estão adequados e recebem manutenção periódica.	5,86	2,22
4- Há materiais suficientes para a realização das atividades.	6,29	1,68
5- O conhecimento para a realização das atividades é amplamente divulgado a todos.	6,31	1,77
<b>Bloco D – Geral</b>	<b>5,68</b>	<b>1,62</b>

Este bloco refere-se à qualidade do ambiente físico, conforto das instalações, recursos à disposição dos funcionários para execução do seu trabalho, postos de trabalho, limpeza e climatização. A média geral do bloco foi de 5,68, com desvio-padrão de 1,62 correspondendo também, na maioria ao “concordo e discordo”. De um modo geral os respondentes têm dúvidas em relação ao conforto do ambiente. A média mais alta foi na afirmativa D5 (6,31 e desvio-padrão de 1,77)

em relação à divulgação do conhecimento para a realização das atividades. Os colaboradores concordam que o conhecimento para a realização das atividades é plenamente divulgado. A média mais baixa foi a afirmativa D1, com 4,42 e alto desvio-padrão (2,32), os colaboradores têm dúvidas em relação ao conforto do ambiente, aparentemente alguns concordam e outros discordam, refletindo provavelmente as diversas instalações administrativas e fabris da empresa.

Tabela 5 – Média e Desvio-Padrão do Bloco E: Qualidade e Tecnologia.

<b>Afirmativas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
E1- A organização mantém-se atualizada com novas tecnologias, inovações e equipamentos, adquirindo-os.	5,80	2,13
E2- Os produtos oferecidos e/ou serviços prestados pela organização são de alta qualidade.	6,95	1,59
E3- A organização investe no capital intelectual, através de treinamento e desenvolvimento constantes.	4,12	2,42
E4- As atividades/tarefas são igualmente distribuídas entre as pessoas, mantendo a qualidade.	4,64	2,08
E5- As rotinas e fluxos de processos (atividade tarefas) são ágeis, claros e conhecidos por todos.	4,73	2,01
<b>Bloco E – Geral</b>	<b>5,25</b>	<b>1,49</b>

Este bloco avalia a percepção dos colaboradores em relação à qualidade dos serviços e da tecnologia dos processos. A média geral das afirmativas foi de 5,25, e o desvio-padrão, 1,49. Novamente, os altos desvios e as baixas médias deixam dúvidas na percepção dos colaboradores sobre o tema qualidade e tecnologia. A afirmativa com média mais alta, E2 de 6,95, apresentou baixo desvio-padrão, 1,59 indicando

concordância sobre a qualidade dos produtos e serviços prestados. Contudo, a média mais baixa ocorreu na afirmativa E3, com 4,12, e desvio-padrão alto (2,42), em relação a investimento no capital intelectual, através de treinamento e desenvolvimento constante. Ao que tudo indica, a organização não é percebida com investimentos em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

Tabela 6 – Média e Desvio-Padrão do Bloco F: Relacionamento.

Afirmativas	Média	Desvio-padrão
F1- As pessoas se sentem à vontade para conversar com colegas de todos os níveis, inclusive Diretores.	<b>3,81</b>	2,56
F2- Existe acompanhamento e feedback de desempenho, auxiliando as pessoas em dificuldades.	4,92	2,20
F3- Há espírito de equipe, integração e cooperação entre os colegas e gestores.	4,32	2,08
F4- Todos conseguem visualizar como suas tarefas estão inter-relacionadas em busca do mesmo objetivo.	5,00	1,76
F5- O relacionamento entre as pessoas é baseado na confiança e na autenticidade.	4,68	2,17
<b>Bloco F- Geral</b>	<b>4,55</b>	<b>1,73</b>

O Bloco F avalia a qualidade das relações interpessoais entre todos os níveis. A média geral das afirmativas do bloco em relação ao relacionamento foi 4,55, com desvio-padrão de 1,73. De uma maneira geral, o relacionamento é percebido com dúvidas duvidoso, pois os colaboradores concordam e discordam das afirmativas. Embora a afirmativa F4 obteve a mais alta 5,00 e baixo desvio-padrão (1,76), ainda é uma média considerada baixa se considerar o máximo

de dez pontos da escala, portanto, indica que os colaboradores têm dúvidas se sobre a visão sistêmica das tarefas. A média mais baixa de 3,81 e alto desvio-padrão de 2,56, foi encontrada na afirmativa F1, deixando dúvidas, pois os colaboradores concordam e discordam, em relação as pessoas se sentirem à vontade para conversar com colegas de todos os níveis, inclusive diretores. O alto desvio-padrão significa que não há heterogeneidade nas respostas.

Tabela 7 – Média e Desvio-Padrão do Bloco G: Gestão de Pessoas.

Afirmativas	Média	Desvio-padrão
G1- As políticas de GP são escritas , éticas, divulgadas e cumpridas.	<b>4,56</b>	1,83
G2- Os critérios de seleção, promoção e desligamento são claros e divulgados à todos.	4,16	2,24
G3- Os planos de benefícios atendem às necessidades básicas dos colaboradores.	5,73	2,05
G4- Há igualdade, equilíbrio e ética na política de administração salarial.	4,41	2,65
G5- Existem oportunidades para novos aprendizados e aperfeiçoamento profissional.	5,87	2,17
<b>Bloco G – Geral</b>	<b>4,96</b>	<b>1,53</b>

O bloco G apresenta as médias das afirmativas em relação a gestão de pessoas, as suas políticas, critérios de promoção, seleção, aos planos de benefícios, oportunidades de aprendizagem etc. A média geral do bloco foi de 4,96 com baixo desvio-padrão, 1,53. A média mais alta de todas foi encontrada na afirmativa G4, 5,87, mas com alto desvio-padrão, 2,17, em relação a oportunidade de novos aprendizados e aperfeiçoamento profissional. Apesar de ser a média mais alta

do bloco, ainda é considerada aquém do ideal, fato este confirmado no baixo resultado da afirmativa E3 que analisa o investimento no capital intelectual da empresa (média 4,12 e desvio-padrão 2,42). A média mais baixa foi apresentada pela afirmativa G2, 4,16, com desvio-padrão relativamente alto de 2,24, referente à clareza e divulgação a todos, quanto aos critérios de seleção, promoção e desligamentos, indicando dúvidas sobre estes procedimentos.

Tabela 8 – Média e Desvio-Padrão do Bloco H: Gerenciamento.

<b>Afirmativas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
H1- Os gestores/supervisores realizam reuniões periódicas com o grupo para solucionar problemas e melhorias.	<b>6,18</b>	1,68
H2- Os colegas possuem autonomia necessária à realização de seu trabalho.	5,82	1,81
H3- A gestão e tomada de decisões são participativas, imparciais e éticas, considerando as opiniões do grupo.	4,84	2,01
H4- Os gestores/supervisores possuem conhecimento técnico das atividades de seu setor.	5,21	2,17
H5- Os gestores possuem conhecimento sobre gestão e liderança de pessoas.	4,49	2,23
<b>Bloco H – Geral</b>	<b>5,31</b>	<b>1,52</b>

O bloco H refere-se às médias das afirmativas em relação ao gerenciamento, tomada de decisões, liderança e autonomia dos funcionários. A média geral do bloco foi de 5,31 com desvio padrão de 1,52, demonstrando que, no geral, os respondentes concordam e discordam, quanto a clareza do gerenciamento. A média mais alta H1 foi 6,18, com desvio-

padrão de 1,68. Há uma concordância de que os gestores realizam reuniões periódicas com o grupo para solucionar problemas e melhorias. A média mais baixa foi na afirmativa H5, 4,49, e desvio-padrão relativamente alto, com 2,23, referente ao conhecimento dos gestores em relação a liderança e gestão de pessoas, indicando uma melhora sobre este aspecto.

Tabela 9 – Média e Desvio-Padrão do Bloco I : Comprometimento.

<b>Afirmativas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
I1- As pessoas trabalham com entusiasmo, cooperação e motivação e gostam do trabalho que executam.	4,90	2,10
I2- As pessoas utilizam sua formação e conhecimentos na realização das atividades.	<b>7,35</b>	1,35
I3- Todos se sentem comprometidos com o sucesso da empresa, comemorando suas vitórias.	5,67	2,00
I4- As pessoas recebem elogios e reconhecimento quando realizam uma tarefa melhor do que o esperado.	<b>3,98</b>	2,53
I5- A organização possui um ambiente livre de pressões desnecessárias, agradável e prazeroso para trabalhar.	<b>3,44</b>	2,23
<b>Bloco I – Geral</b>	<b>5,05</b>	<b>1,57</b>

O bloco I sintetiza as médias das afirmativas em relação ao comprometimento, cooperação, entusiasmo e reconhecimento. A média geral do bloco foi 5,05, com baixo desvio-padrão, 1,57. De uma maneira geral as afirmativas corresponderam na escala de classificação entre 'concordo e discordo'. A média mais alta I2, foi 7,35, tendo obtido baixo desvio-padrão (1,35), indicando assim que a maioria dos respondentes concordam que aplicam suas informações e conhecimentos na realização das atividades. A média mais baixa I5 foi 3,44, com alto

desvio-padrão de 2,23. Não houve concordância das afirmativas, deixando dúvidas quanto ao ambiente de trabalho ser agradável, prazeroso e livre de pressões para se trabalhar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados obtidos buscou-se verificar a percepção dos colaboradores de uma empresa gráfica e editora em relação

ao clima organizacional. Pela tabela a seguir, percebe-se que as médias, no geral, foram

muito baixas, considerando-se a pontuação máxima da escala de 10 pontos.

Tabela 10 – Média e Desvio-Padrão Geral dos Blocos.

Blocos	Média	Desvio-padrão
A- Imagem	5,39	1,49
B- Mudanças	5,46	1,48
C- Comunicação	4,58	1,71
D- Ambiente/infra-estrutura	5,68	1,62
E- Qualidade/tecnologia	5,25	1,49
F- Relacionamento	4,55	1,73
G- Gestão de pessoas	4,96	1,53
H- Gerenciamento	5,31	1,52
F- Relacionamento	4,55	1,73

A organização necessita realizar um trabalho muito forte em todas as áreas a fim de melhorar o clima e, conseqüentemente, a cultura organizacional. Sendo assim, viu-se a necessidade de sugerir algumas ações de curto e médio prazo, com o objetivo de subsidiar este trabalho.

No bloco 'imagem da empresa' torna-se necessário, promover e consolidar uma cultura de responsabilidade social, através da comunicação organizacional. Difundir conceitos, conscientizar, mostrar o interesse estratégico do tema, bem como mobilizar áreas e pessoas, para reforçar a imagem positiva da empresa são aspectos importantes. A implementação e divulgação do Balanço Social, tanto para os clientes internos como externos, segundo Chiavenato (2005), é uma excelente forma de melhorar a imagem da organização junto aos clientes e à sociedade em geral, demonstrando a prática da responsabilidade social da organização.

No bloco gestão de mudanças, torna-se necessário preparar as pessoas para lidar participativa e positivamente com os processos de mudanças, tão necessários na atualidade para manter a vantagem competitiva de qualquer organização. As mudanças tais como, o avanço da tecnologia, novas formas de administração e estruturas e a competição global, têm um impacto profundo na natureza do conhecimento profissional. Exige-se dos colaboradores que pensem diferentemente e mais profundamente o seu trabalho e a sua relação com a organização, uma vez que os processos de mudanças mobilizam forças em vários sentidos. Existem forças positivas de apoio e suporte à mudança e, também, forças negativas de oposição e resistência. Para que a mudança seja efetivamente positiva, torna-

se necessário mudar as pessoas através do seu desenvolvimento. Implementar um programa permanente de educação continuada, com o objetivo de fazer emergir a criatividade e a iniciativa dos colaboradores cria uma cultura comum disposta a aceitar mudanças.

Programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas são fundamentais para gerar adaptação e atitudes positivas diante das mudanças. O desenvolvimento das pessoas requer gestores com visão de futuro, que incentivem a educação através da tecnologia da informação e participação em cursos. Cabe aos gestores o papel de integrar os colaboradores e criar maior disposição para trabalhar com motivação, proporcionando o desenvolvimento integral da pessoa e de suas competências. Incentivar o acesso dos colaboradores a todos os níveis da organização, proporciona um ambiente livre de pressões e agradável para se trabalhar. Conforme Gil (1994 e 2001), o desenvolvimento é uma forma de suprir as carências de conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, buscando aumentar o desempenho e o alcance dos objetivos da organização. Cabe a área de gestão de pessoas assessorar o sistema gerencial em relação às estratégias mais adequadas para o diagnóstico, planejamento, execução e avaliação dos processos de desenvolvimento.

A comunicação da empresa indica maiores investimentos em endomarketing como estratégia essencial de gestão. O endomarketing começa com a noção de que os colaboradores constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Quando os produtos e/ou serviços não

conseguirem ser 'vendidos' ao grupo-alvo interno, o marketing tampouco poderá ser bem-sucedido junto aos clientes externos. O uso da tecnologia da informação para gestão de pessoas através da intranet é um dos principais recursos do endomarketing (GRONROOS, 1993). A intranet, divulgando a cultura, a filosofia e as metas da empresa, estabelece um canal de comunicação direto com a direção para reclamações, dúvidas ou sugestões. A divulgação dos resultados e dos objetivos para o próximo semestre ou ano e a criação de um sistema de comunicação interna, através do qual a alta gerência possa compartilhar com os colaboradores os valores e os objetivos da organização, são estratégias que resultam na melhoria da comunicação organizacional e fortalecem a imagem da empresa. Recomenda-se também investir na comunicação organizacional para divulgação das mudanças de melhorias nos processos e inovações na área de produção com intuito de forma que haja um comprometimento de todos os colaboradores.

A média das afirmativas em relação ao ambiente e infra-estrutura apresentou a classificação 'concordo e discordo', deixando dúvidas em relação ao ambiente de trabalho. Todas as melhorias que se fizer no ambiente organizacional proporcionam maior produtividade e qualidade de vida, diminuindo ou evitando o estresse. Para oportunizar um ambiente saudável, com apoio, incentivo, respeito e valorização, é de extrema importância as melhorias estruturais do ambiente físico, tornando-o mais agradável e estimulante ao desempenho dos colaboradores. O estudo do layout, a melhoria da luminosidade e ventilação do ambiente deve favorecer o desempenho das atividades. Segundo Cañete (2004, p.388) "educação e saúde não são apenas básicos, mas são, com certeza, os únicos caminhos, a estratégia mais poderosa para alcançar melhores índices de produtividade e principalmente, maior qualidade nos resultados". Para Ferguson (1993, apud CAÑETE, 2004, p.388), "o indivíduo que tiver aprendido a ser responsável por sua própria saúde provavelmente tornar-se-á mais interessado nos aspectos políticos da medicina, do ambiente, no papel do aprendizado sobre saúde e doenças, nos aspectos benéficos ou maléficos dos

relacionamentos e do trabalho". Além do ambiente físico, sugere-se intensificar e avaliar os programas relacionados ao ambiente social, como a saúde ocupacional já existente através da ginástica laboral e implantar outros programas, como o combate ao tabagismo, alcoolismo, vida sedentária, auto-medicação, exposição a produtos químicos perigosos, e palestras de interesse geral.

Em relação à qualidade e tecnologia, a afirmativa que apresentou média mais baixa foi em relação ao investimento no capital intelectual. Para se obter qualidade e tecnologia é importante investir no capital intelectual da empresa, através da gestão por competências. Como a busca pela qualidade se dá através das pessoas, torna-se necessário dotar o sistema de gerenciamento de mecanismos que propiciem a gestão do desempenho pela avaliação por competências. A avaliação por competências estimula a identificação das excelências e qualidades de cada colaborador, verificando os fatores críticos de sucesso e a contribuição das pessoas para o negócio, com o objetivo de melhorar os resultados. Para se ter sucesso na implantação de um programa deste porte é necessário antes de tudo, mostrar a todos os colaboradores os ganhos com o processo de avaliação, sensibilizando e estimulando a participação. Segundo Bergamini (1997, p.162), "o conhecimento das próprias características pessoais é a primeira condição para o desenvolvimento e a liberação das potencialidades que existem dentro de cada um". Para que os programas de desenvolvimento sejam eficazes devem estar atrelados às estratégias da organização, através de processos de educação continuada.

Na média geral entre os blocos, o bloco relacionamento foi o que apresentou a média mais baixa. Investir no relacionamento interpessoal é um dos grandes diferenciais para o desenvolvimento organizacional. "As relações interpessoais com seus concomitantes e possíveis apoios afetivos ocorrem nas organizações e, particularmente nas equipes de trabalho como decorrência natural da convivência e da tendência à conectividade que é própria do 'ser humano em relação'", Marques (2004, p. 118). As dinâmicas de grupo têm um papel importante no desenvolvimento interpessoal. Para a obtenção de um bom relacionamento de trabalho é necessário

estabelecer metas e propósitos em comum, trabalho em conjunto, responsabilidade, compromisso, cooperação e comunicação aberta e efetiva. A empresa pode utilizar-se da aprendizagem vivencial, dos diálogos abertos e dos feedbacks 360°. Promover oficinas de aprendizagens, do aprender a agir e aprender a fazer por meio de experiência e cognição, é uma estratégia importante. Cabe aos gerentes promover o trabalho em equipe, num ambiente em que todos possam se expressar e interagir de uma maneira pró-ativa e feliz. Devem estabelecer um relacionamento aberto e verdadeiro, sabendo ouvir os subordinados e buscando conhecer suas reais necessidades em relação ao ambiente organizacional. Comprometer os colaboradores com os objetivos da empresa, visando integrá-lo à cultura organizacional, garantir feedback constante com a tomada de decisão participativa, são, entre outros, os grandes desafios dos gestores na atualidade. Sugere-se também a divulgação das informações de que todos precisam para desenvolver um bom trabalho, incentivando uma postura mais acessível por parte dos atuais gestores.

No bloco gestão de pessoas, gerenciamento e comprometimento, a média das afirmativas foi baixa, revelando pouca clareza da percepção dos colaboradores. Os critérios de seleção, promoção e desligamento devem ser melhores trabalhados e divulgados aos colaboradores. Existe um consenso que o principal cliente da empresa é, primeiramente, o colaborador, para tal, deve-se mantê-lo informado da filosofia da empresa, integrá-lo a programas abrangentes e assisti-lo em suas necessidades. Educação, comunicação e desenvolvimento das pessoas passam a ser fatores fundamentais para uma boa gestão. As políticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas estrategicamente com os objetivos e metas organizacionais. Devem ser escritas, éticas, divulgadas e cumpridas, caso não estejam bem divulgadas, podem causar dúvidas quanto aos seus objetivos e metas.

Os critérios de seleção devem priorizar o recrutamento interno, pois motivam, encorajam o desenvolvimento profissional dos funcionários, possibilitando uma visão de futuro. Ter um programa específico de socialização e integração dos novos colaboradores produz um ambiente de trabalho favorável e receptivo durante a fase inicial do emprego.

A seguir estão detalhadas algumas ações

de forma mais objetiva, divididas em curso e médio prazos.

a) Sugestões A curto prazo

- Promover a interação interdepartamental através de reuniões periódicas para manter a unidade da empresa;
- Praticar uma gestão participativa, criando um comitê de melhoria contínua, que envolva colaboradores de todas as áreas, para propor mudanças, visando maior qualidade nos processos;
- Estabelecer e democratizar um canal de comunicação com os clientes internos e externos;
- Intensificar o incentivo a educação continuada dentro e fora da empresa, objetivando o desenvolvimento de competências;
- Investir em cursos na área comportamental para o grupo de gestores;
- Desenvolver junto com os colaboradores normas e procedimentos das operações técnicas;
- Incentivar programas sociais que contribuam para o desenvolvimento da comunidade próxima a empresa;

b) Sugestões a médio prazo

- Desenvolver e manter um programa de qualidade de vida no trabalho;
- Criar um processo sistêmico de informação capaz de contemplar a operação, finanças, marketing e gestão de pessoas;
- Criar uma estrutura organizacional flexível que tenha como base à descentralização;
- Intensificar as políticas de gestão de pessoas capazes de qualificar, motivar e remunerar por resultados todos os colaboradores da empresa, alinhadas à estratégia organizacional.
- Implementar programa de participação dos lucros e resultados;
- Concretizar convênios diversos para benefício dos colaboradores, como por exemplo: farmácias, agências de viagens, etc.
- Analisar a implementação de planos de saúde e odontológicos gratuitos.

A empresa deve estar ciente de que os resultados devem dar suporte à elaboração de planos de ação gerencial. Tais planos não devem, por sua vez, limitar-se apenas a ações de melhoria nas áreas identificadas como críticas, mas devem estar previstas ações de

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

reconhecimento também nas áreas de resultados mais positivos. No entanto a pesquisa apontou para a necessidade de melhorias em praticamente todos os aspectos questionados. Foram estudadas e propostas sugestões, que já foram levadas ao conhecimento dos gestores. O retorno deles em reunião com as pesquisadoras confirmou os resultados obtidos, valorizando muito o trabalho realizado.

É importante ainda, considerar que a partir da realidade refletida na pesquisa, ocorram desdobramentos que se alteram com o passar do tempo, sendo necessário, no final de um determinado intervalo de tempo, uma nova pesquisa que realimentará todo o processo na busca de ouvir o cliente interno. A pesquisa de clima possui um caráter periódico, que permite a comparação da evolução dos resultados. Portanto, pode-se concluir que esse é um processo dinâmico, que jamais se encerrará com uma única pesquisa de clima, posto que as ações implementadas possam modificar a realidade interna da empresa, determinando uma constatare elevação no nível de profissionalismo de um corpo funcional cada vez mais satisfeito e integrado em um clima positivo e produtivo de trabalho.

## REFERÊNCIAS

BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. Ouvindo a voz do cliente interno: transforme seu funcionário num parceiro. 3.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAÑETE, Ingrid. Qualidade de Vida no Trabalho: muitas definições e inúmeros significados. In: BITENCOURT, Claudia e colaboradores. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 386-411.

\_\_\_\_\_. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 3.ed. São Paulo: Makron, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, M. C. (Org.). Psicodinâmica da

vida organizacional: motivação e liderança. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPER & SCHINDLER. Métodos de pesquisa em administração. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FLEURY, Maria T.; FISCHER, Rosa M. (Coord.). Cultura e Poder nas Organizações. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 176 p.

FREITAS, Maria E. Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, 1991.

GIL, Antônio Carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2001.

GRÖNROOS, Christian. Marketing-gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JOHANN, Silvio Luiz. Gestão da Cultura Corporativa. São Paulo: Saraiva, 2004.

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

MARQUES, Juracy C. Relações Interpessoais e apoios afetivos: o calor e o frio na convivência organizacional. In: BITENCOURT, Claudia e colaboradores. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, p.117-131.

QUEIJO, Alda Ferreira. Tradução para o português e validação de um instrumento de medida de carga de trabalho de enfermagem em unidade de terapia intensiva: nursing activities score (N.A.S). 2002. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, USP, São Paulo, 2002. p.28-32.

ROMERO, Sonia Mara T.; BITENCOURT, Christiane. Retratando o Clima Organizacional: Englobando Cultura e Diagnóstico Organizacional. In: BITENCOURT, Christiane et. al (Orgs.) Inter-relações: Temas em Processos de Grupo. Ano II, n.2 (p.79-94). Porto Alegre: PUCRS, 1999.

SCHEIN, Edgard. Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

VERGARA, Sylvia C. Métodos de Pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.