

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO
Técnico em Recursos Humanos

Jaqueline Costa Contrera
Mariane Bertolassi Gonçalves
Tamires Aporta Catelli
Thales Rogério de Araújo Lopes
Tiago de Souza Lemes
Tiago Lopes Canhamero

**IMPACTO DAS RELAÇÕES HUMANAS NO CLIMA
ORGANIZACIONAL**

Tupã-SP
2017

Jaqueline Costa Contrera
Mariane Bertolassi Gonçalves
Tamires Aporta Catelli
Thales Rogério de Araújo Lopes
Tiago de Souza Lemes
Tiago Lopes Canhamero

**IMPACTO DAS RELAÇÕES HUMANAS NO CLIMA
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Técnico de Recursos Humanos da ETEC Prof. Massuyuki Kawano, orientado pela Prof^a Esp. Renata Miranda Duarte, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

Tupã-SP

2017

Etec Prof. Massuyuki Kawano
Técnico em Recursos Humanos

Jaqueline Costa Contrera
Mariane Bertolassi Gonçalves
Tamires Aporta Catelli
Thales Rogério de Araújo Lopes
Tiago de Souza Lemes
Tiago Lopes Canhamero

**IMPACTO DAS RELAÇÕES HUMANAS NO CLIMA
ORGANIZACIONAL**

Dissertação para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Esp. Renata Miranda Duarte
Orientadora

Prof^o Esp. Dercílio Volpi Júnior
Avaliador

Prof^a Ms. Caroline Penteado Manoel
Avaliadora

Lilian Nara Monari Meza
Avaliadora

Tupã, 20 de Junho de 2017.

É de inteira responsabilidade o conteúdo do trabalho apresentado pelo aluno. O (A) Professor (a) Orientador (a), a Banca Examinadora e a Instituição não são responsáveis e nem endossam as idéias e o conteúdo do mesmo.

Dedicamos este trabalho a todos que podem tirar pequenas lições sobre o clima organizacional e com isso fazer a diferença na vida daqueles que estão ao nosso redor, em busca de um clima melhor.

Agradecemos a ETEC Prof. Massuyuki Kawano por propiciar o ambiente necessário para nossa aprendizagem e conseqüentemente por nosso desenvolvimento pessoal e profissional. Agradecemos a Deus por nos ter dado saúde e sabedoria para superar todas as dificuldades e conseguir chegar onde hoje estamos. Mais uma vez agradecemos ao bom Deus, pela nossa vida, dos nossos pais, familiares e amigos, e que permitiu que este momento fosse vivido por nós, trazendo alegria aos nossos pais e a todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

"O êxito de uma empresa é simplesmente o reflexo da atitude, grau de motivação e compromisso das pessoas que a formam."

Camilo Cruz

RESUMO

A relação entre os colaboradores estimula ou desestimula a motivação no trabalho e causa impacto direto no crescimento da organização. Assim, somente a estrutura física não é suficiente para a motivação dos colaboradores, sendo necessário também que haja um ambiente harmonioso para que sejam seguidas as diretrizes corretas a fim de tal crescimento, é necessário compreender o impacto das relações humanas no clima organizacional. Este trabalho tem por objetivo demonstrar a importância do clima organizacional como fator motivacional e de produtividade, bem como seus impactos nas organizações. A metodologia utilizada para construção do referencial teórico foi embasada através de contribuições de autores reconhecidos e renomados, que realizaram estudos sobre o assunto, por meios de artigos publicados, livros, revistas, sites, entre outros, além da aplicação de uma pesquisa de campo através de questionário realizado com funcionários de uma empresa do setor metalúrgico, localizada na cidade de Tupã/SP. As pesquisas realizadas mostraram como o bom relacionamento influencia na motivação dos funcionários, e conseqüentemente, no bom clima organizacional. Evidenciou-se também, que é necessário considerar os interesses de ambos, organização e colaboradores, mantendo-os equilibrados a fim de gerar motivação, melhorar o clima organizacional e proporcionar melhores resultados para a organização. Nesse sentido, é possível concluir que o clima organizacional interfere diretamente em todo o processo produtivo e administrativo, sendo de extrema importância sua gestão para que sejam atingidos os objetivos da empresa com eficiência.

Palavras-chave: Relações humanas. Clima organizacional. Produtividade. Motivação.

Lista de Gráficos

Gráfico 01: Tempo de atuação na empresa	30
Gráfico 02: Primeira impressão do clima organizacional.....	31
Gráfico 03: Avaliação de relacionamento do primeiro mês	32
Gráfico 04: Cooperação mútua	32
Gráfico 05: Respeito mútuo.....	33
Gráfico 06: Interferência do relacionamento nas atividades.....	34
Gráfico 07: Cultura como fator decisivo no clima	35
Gráfico 08: Clima entre subordinado e superior	36
Gráfico 09: Aceitação de mudanças.....	36
Gráfico 10: Resolução de conflitos	37
Gráfico 11: Tempo de atuação na empresa	39
Gráfico 12: Clima nos setores de atuação.....	40
Gráfico 13: Cooperação mútua entre encarregados e subordinados	41
Gráfico 14: Respeito dos subordinados ao encarregado/líder.....	41
Gráfico 15: Clima e relacionamento entre a equipe	42
Gráfico 16: Interferência da cultura no clima	43
Gráfico 17: Clima entre encarregados e seus superiores.....	43
Gráfico 18: Resolução de conflitos entre subordinados	44
Gráfico 19: Solução de conflitos.....	45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. A AREA DE RECURSOS HUMANOS E A ORGANIZAÇÃO	13
2.1. A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	13
2.2. ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL	14
2.3. COMPOSIÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	15
2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL	16
2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2.6. VÁRIAVEIS QUE COMPÕEM O CLIMA ORGANIZACIONAL	20
2.6.1. Comunicação.....	20
2.6.1.1 Falhas no processo de comunicação.....	22
2.6.2. Motivação	23
2.6.3. Liderança.....	24
2.7. RELAÇÕES INTERPESSOAIS	25
2.7.1. Impacto das Relações no Clima Organizacional	27
2.8. AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
3. IDENTIFICAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM EMPRESA DO SETOR METALÚRGICO	30
3.1. IDENTIFICAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DOS COLABORADORES.....	30
3.2. IDENTIFICAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DOS SUPERVISORES / LÍDERES DE SETOR.....	38
3.3. ANÁLISE DOS DADOS.....	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49
APENDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES	52
APENDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES/LÍDERES DE SETOR	54

1. INTRODUÇÃO

A convivência nas organizações sempre foi motivo de atenção e curiosidade para os estudiosos e nos dias atuais, esse assunto vem atingindo maior proporção, uma vez que a relação entre os colaboradores estimulam ou desestimulam a motivação no trabalho e causam impacto direto no crescimento da organização.

Segundo Gandolpho (2010) os dados de uma pesquisa realizada pela Consultoria Right Management mostram que o rendimento no trabalho está ligado à motivação, pois pessoas motivadas são 50% mais produtivas. Assim, de acordo com a pesquisa, percebe-se que somente a estrutura física não é suficiente para a motivação dos colaboradores, sendo necessário também que haja um ambiente harmonioso.

Diante deste cenário, o presente trabalho visa demonstrar como as pessoas influenciam e são influenciadas dentro da organização e qual o impacto que essa influência traz no dia-a-dia.

Quando se fala de influência no dia-a-dia, não se trata apenas de resultados de produtividade e dos lucros que a organização terá, mas também e principalmente do clima organizacional, pois estão diretamente ligados. Quando há influência negativa, interfere no bem-estar do funcionário e na sua motivação causando queda considerável no rendimento do trabalho. Quando há influência positiva, por sua vez, aumenta a motivação causando maior rendimento.

No cenário atual percebe-se cada vez mais o aumento das dificuldades por parte das empresas em manter um bom clima organizacional. Uma vez que o clima interfere diretamente no sucesso da empresa, é de suma importância melhorar essa harmonia, dentre tantas diferenças e dificuldades.

Partindo do pressuposto de que manter um bom clima é de vital importância, o problema deste trabalho de conclusão de curso consiste em investigar como manter um clima organizacional adequado para o desenvolvimento das atividades.

É necessário investir em qualificação profissional, objetivando melhores resultados, onde todos têm a mesma oportunidade de obter conhecimento, incentivando a melhoria do clima organizacional e eliminando possíveis conflitos entre funcionários por mau desempenho das funções? Proporcionar melhor

qualidade de vida do funcionário através de um ambiente de trabalho harmonioso, diminuindo a rotatividade de funcionários e aumentando a produtividade da empresa?

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo principal demonstrar a importância do clima organizacional como fator motivacional e de produtividade, bem como seus impactos nas organizações. Aplicar pesquisa de campo com a finalidade de demonstrar como os colaboradores percebem o clima organizacional da empresa, detectar os possíveis problemas que influenciam o clima, identificar os problemas derivados do clima e compreender os aspectos positivos e negativos do clima na empresa.

Atualmente, vivencia-se uma era onde se busca cada vez mais auto realização no trabalho do que uma remuneração justa. Para isso, no entanto, é necessário estar focado e motivado, pois a maior parte do dia é passada no trabalho, o que acaba criando vínculos muitas vezes até maiores do que com a própria família.

É excelente a sensação de chegar em casa e encontrar um ambiente tranquilo, mas imagine o contrário, chegar em uma casa onde não há diálogo e as atitudes são tomadas de modo individualista. Pode-se comparar essa situação com as organizações, onde se permanece grande parte do dia, havendo o risco de gostar ou não das atitudes das pessoas envolvidas, podendo causar desconforto no ambiente e conseqüentemente a alteração do clima organizacional, que por sua vez impacta na produtividade e motivação dos colaboradores.

Nesse sentido, justifica-se a importância desse trabalho, uma vez que a maioria da desmotivação parte do clima organizacional, e este por sua vez, impactam diretamente na produtividade.

A metodologia utilizada para este trabalho será através de pesquisa em livros, artigos, sites e revistas que auxiliarão no seu desenvolvimento, oferecendo elementos necessários para a construção de um referencial teórico. Também será realizada pesquisa de campo numa determinada empresa de Tupã, através da aplicação de questionários aos funcionários gerais, administrativos, encarregados e líderes a fim de obter dados e identificar como é o clima na empresa e quais as principais conseqüências decorrentes do clima organizacional.

Os dados serão coletados através de questionários, no qual as questões serão formuladas previamente e aplicadas ao público alvo. Os dados

coletados através da pesquisa serão analisados quantitativamente, ou seja, será feita uma triagem das respostas obtidas por meio da tabulação e formulação de gráficos.

O público alvo deste trabalho será todo tipo de empresa que enfrentam problemas com o clima organizacional e buscam entender quais ações, métodos e fatores criam um clima bom ou ruim, além das consequências trazidas. Também se destina aos alunos, empresários, professores e qualquer pessoa que necessite de um ponto de partida para atender as dificuldades, consequências e princípios de gestão que compõem um clima organizacional.

2. A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E A ORGANIZAÇÃO

2.1. A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos é o departamento que tem a função de selecionar, contratar, treinar remunerar ele é o alicerce da empresa, pois tudo passa por ele, tendo sendo feito a conexão de patrão e empregado.

As suas atividades, que eram exclusivamente burocráticas, agora se expandem para o planejamento estratégico de uma empresa, onde é preciso incluir nessa missão a chamada gestão de relacionamentos. E é nesse cenário que o **gestor de RH** precisa conseguir meios de alinhar as políticas internas com as diretrizes organizacionais onde atua, trabalhando a visão, a missão e os valores com a cultura da empresa. Ou seja, em outras palavras, o gestor é o responsável por fazer as pessoas trabalharem satisfeitas para que elas sejam cada vez mais produtivas e comprometidas com o trabalho. (RAMALHO,2017, n.p).

Gil (2009) define o profissional de recursos humanos como o responsável por inúmeros papéis, entre eles o comunicador, selecionador, treinador, avaliador de desempenho, analista de cargos, motivador, líder, negociador e gestor de qualidade, já o setor de recursos humanos possui quatro papéis básicos: execução de estratégia, eficiência administrativa, dedicação profissional e a administração da mudança. As naturezas desses papéis são determinadas por diversos fatores diversos, tais como porte da empresa, natureza de seus produtos e políticas gerenciais.

Marras (2009) referem-se às funções mais importantes da área de recursos humanos como: admissão e demissão de empregados, registros legais, aplicação e manutenção das leis trabalhistas e previdenciárias, folha de pagamento e normas disciplinares.

O autor frisa também a importância dos recursos humanos dentro das empresas, pois é um setor está diretamente ou indiretamente envolvido com todas as partes da empresa, atua como mediador dos interesses dos empregados e da organização. É um setor que quando está caminhando bem contribui e muito para o sucesso de qualquer empresa. Também descobrem talentos, agendam reuniões, esclarecem dúvidas, desenvolvem pesquisas e análise de dados e muitas vezes são os olhos do gestor e caminham lado a lado.

De acordo com Mildeberguer (2011), há pouco tempo atrás, o departamento de recursos humanos atuava de forma mecanicista onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento. A gestão de pessoas visa a valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava a técnica e o mecanicismo do profissional.

2.2. ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

É a forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

Segundo Marras (2009) essa estrutura denomina-se pelo conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa. Existe um conjunto de elementos que estão diretamente associados a uma organização, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes, comunicação social, entre outros.

A estrutura de uma organização pode ser formal ou informal, uma organização formal é planejada e estruturada seguindo um regulamento interno. Organização informal são as relações geradas espontaneamente entre as pessoas, resultado do próprio funcionamento e evolução da empresa.

Para Forte e Ramirez (2003), organização formal é a organização planejada e que está no papel, ou seja, na estrutura organizacional definida pela direção da empresa, expressa através de seu organograma. E a Informal é a que surge naturalmente entre indivíduos, estabelecem inúmeras relações, que podem provocar tanto amizades como inimizades e não aparecem em nenhum organograma.

Kanaane (2007) diz que a finalidade de uma organização representa os propósitos a serem atingidos, e seus recursos são empregados para o alcance de sua missão e dos objetivos.

Tadeu (1997) conceitua que a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa, é o instrumento básico para concretização do processo organizacional. Para se organizar uma empresa, um estabelecimento, ou qualquer outro processo que inclua relações interpessoais, são necessárias algumas funções básicas, ou seja, um bom administrador precisa saber planejar sua empresa, precisa ter pulso e coerência para dirigir uma empresa e assim, precisa saber acompanhar e controlar.

2.3. COMPOSIÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Após a fundação da organização, ao longo do tempo se desenvolvem as características do ambiente organizacional, clima, cultura, dentre outras peculiaridades. Dessa forma podem-se acompanhar os traços que são formados no ambiente, sua importância e desenvoltura.

Cada vez mais acentuada tem sido a preocupação com a qualidade de vida experiência pelos trabalhadores e dirigentes no cotidiano das organizações. Fatores associados à motivação, à comunicação e à participação estão presentes neste enfoque, sendo evidente que o nível de participação do trabalhador assinala em que grau o ambiente organizacional se torna um facilitador para a efetiva integração. Há de se considerar ainda que fatores pessoais, associados à formação do trabalhador, influenciam na percepção que o mesmo elabora sobre o ambiente organizacional, que retrata, em termos gerais, a história de vida, a história pessoal de cada trabalhador e a classe social a que pertence. (KANAANE, 2007, p 73-74).

Gil (2009) cita os desafios ambientais da organização, que são forças externas às empresas e que influenciam seu desempenho, mas estão em boa parte fora de seu controle. Os administradores precisam, no entanto sempre atentos ao ambiente externo com vista em aproveitar suas oportunidades e superar suas ameaças. Entre os principais desafios ambientais estão: revolução da informação e comunicação, globalização, participação do Estado, alteração da jornada de trabalho e responsabilidade social.

Para Certo e Peter (2005) conhecer o ambiente organizacional é essencial para o sucesso de uma empresa. Por isso deve reunir constantemente os dados relacionados com importantes fatores ambientais e considerar suas

implicações. Dentro de algum tempo, provavelmente significativas mudanças ocorrerão em todos os aspectos do ambiente organizacional. Embora os procedimentos utilizados na realização da análise do ambiente variem muito de organização para organização, muitas a executam pela mesma razão de avaliar o ambiente para que o administrador possa reagir adequadamente e intensificar o sucesso da empresa. A análise do ambiente, se usada adequadamente, pode ajudar a garantir o sucesso organizacional.

Certo e Peter (2005) consideram também que para executar uma análise do ambiente de forma eficiente e efetiva, um administrador deve entender bem a maneira como os ambientes organizacionais estão estruturados. O ambiente de uma organização é dividido em três níveis: geral, operacional e interno.

O ambiente geral é um nível de ambiente externo à organização, formado por componentes que normalmente têm amplo escopo e sobre qual a organização não tem nenhum controle. O ambiente operacional é um nível do ambiente externo à organização, composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na empresa. E o ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro dela e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração, diferentes dos outros ambientes que existem fora da organização, e os componentes do ambiente interno são os que estão mais facilmente perceptíveis e controláveis.

Certo e Peter (2005) concluem que os administradores devem estar cientes desses três níveis ambientais, conhecer quais fatores eles incluem, entender como cada fator e as relações que eles têm entre si afetam o desempenho organizacional e, então, administra todos esses ambientes.

2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com *site* Portal da Administração (2004) a principal finalidade da cultura organizacional é ser diretriz para que os funcionários se orientem quanto ao comportamento adequado e as atividades desenvolvidas.

Para Marras (2009) toda organização possui uma cultura própria que é a identidade, e que forma o conjunto que realça os seus costumes, suas crenças e seus valores.

É pela sua cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam.

Ao analisar dois indivíduos, pode-se dizer que cada pessoa tem a sua própria cultura e a sua própria personalidade, características que os diferenciam dos demais. Nas organizações é possível traçar uma analogia com os indivíduos, já que cada empresa tem a sua própria cultura e a sua própria personalidade, que as torna diferenciada das demais.

Marras (2009) ainda define cultura organizacional como o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficiente eficaz, foi considerando válido e repassado aos demais membros, de qual é a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo. Enquanto há empresas que valorizam, por exemplo, o uso do uniforme e enfatiza a conformidade e as normas, há outras que caracterizam pelo estímulo a individualidade, pela autonomia de seus membros e pelo baixo nível de dependência em relação aos superiores. (GIL, 2009, p. 42-43)

Marras (2009) cita que existem dois tipos de culturas; as culturas objetivas e as subjetivas. Cultura subjetiva é a que exprime o desenvolvimento cognitivo das pessoas: inteligência, conhecimento, memória etc. A ponta oposta é representada pela cultura objetiva, que é aquela que os antropólogos usam para identificar a maneira de ser de cada um, como: crenças, valores e etc.

Aprofundando um pouco mais, Marras (2009) menciona também que existem aspectos da cultura que fazem parte de qualquer organização, sendo eles Valores, Ritos, Mitos e Tabus que serão descritos a seguir.

Os valores podem ser entendidos como as crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem. Em uma organização, o sistema de valores baliza e demonstra claramente quais as prioridades e os caminhos que a empresa normalmente deseja seguir na busca dos seus objetivos.

Já os ritos são praticados com a finalidade de perpetuar, no dia-a-dia, valores organizacionais e tornar a cultura mais coesa. Exemplos: café da manhã

com o presidente (o presidente da empresa convida duas ou três vezes por semana um grupo de empregados para tomar o café da manhã no seu gabinete e troca ideias, sugestões, etc.).

Também existem os mitos, que são figuras imaginárias, geralmente oriundas de interpretação de fatos não concretos e que são utilizadas para reforçar crenças organizacionais com o intuito de manter certos valores históricos. Os mitos se renovam constantemente através dos ritos, razão pela qual perdem a propriedade de terem acontecido somente uma vez.

E por último, o autor descreve os tabus, que no processo cultural têm a função de orientar comportamentos e atitudes, principalmente enfocando questões de proibição ou de coisas não bem-vistas ou não permitidas.

Marras (2009) considera que não há de grupos de trabalho sem cultura ou sem um mínimo resquício, assim como não há que se falar em cultura fora da observação grupal, a cultura se forma de maneira consensual, na medida em que os membros de um grupo encontram uma resposta adequada ao padrão do grupo a que pertence e passa não só a adotá-la, mas também a difundi-la aos demais membros.

2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL

O termo clima organizacional sugere a ideia de tipo de ambiente de trabalho, remetendo rapidamente a ideia de “ambiente bom ou ruim para trabalhar”.

O termo clima organizacional refere-se especificamente as propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aos aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes (JUNIOR, 2010, n.p.).

Muitas vezes, associa-se a ideia de motivação simplesmente a remuneração recebida para execução do trabalho, à carga horária ou ao volume de trabalho a executar. Porém, existem outros fatores que contribuem para definir a qualidade de um bom ou mau ambiente e na qualificação do seu clima organizacional. Um desses fatores, muitas vezes ignorado, é a socialização entre membros que compõem a empresa.

A convivência humana sempre foi foco de estudiosos, que tentam entender o comportamento dos indivíduos nos mais variados tipos de ambiente e nas mais diversas situações.

Segundo Júnior (2010) no ambiente de trabalho, tal convivência deve ser estudada, analisada e, se for o caso, direcionada a regras de conduta para manter o bom relacionamento, uma vez que esse fator interfere consideravelmente nos resultados da empresa.

O cuidado em se manter um bom ambiente de trabalho deve iniciar na contratação do funcionário. É necessário observar além do currículo apresentado no processo de recrutamento, se tal profissional preza por princípios, pois a eficiência profissional só é eficaz quando combinada com conceitos éticos.

“Em seu sentido de maior amplitude, a Ética tem sido entendida com a ciência da conduta humana perante o ser e seus semelhantes.” (SÁ, 2009, p. 17).

A falta de ética profissional gera inúmeros prejuízos, entre eles o mal estar no convívio com os demais funcionários da empresa, causando desmotivação e queda de rendimento.

De acordo com Sá (2009), a concorrência desleal é um exemplo de falta de ética. Um profissional que oferece a seus clientes propostas com vantagens incompatíveis com o serviço oferecido gera somente benefício próprio sem que profissionais que desenvolvem o mesmo serviço tenham chance de executá-lo.

Outro exemplo, é o desrespeito praticado através de críticas infundadas, seja para se promover ou ainda, por medo de perder o cargo ocupado devido à falta de qualificação profissional.

Para Kanaane (2007), os conceitos de clima contribuem de maneira bem satisfatória para compreender o estágio no qual a organização se situa. Existe uma complexa ligação entre empregado motivado e clima organizacional.

Segundo Gil (2009) é sabido que o clima de uma organização pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos que fazem parte dela, a organização contribui para a incapacidade da pessoa para lidar com o ambiente.

De nada adianta à empresa ter certeza de que o que é oferecido a seus empregados é superior ao que oferecem as outras empresas, se estes têm uma percepção diferente. É necessário que a empresa saiba realmente como as pessoas se sentem e a partir daí, gerenciar essa informação.

Deve ser considerado que os empregados passam muitas horas dentro da empresa. Se essas oito ou mais horas puderam ser agradáveis, as pessoas se sentirão motivadas e conseqüentemente mais envolvidas com a qualidade. Claro que a motivação dos empregados não significa que a pessoa deixe de ter problemas, mas esses fatores são independentes. Talvez os empregados estejam plenamente satisfeitos com seu salário, mas, se ao chegarem à empresa concordam com seus objetivos, vê-la como um lugar agradável e enxergam seus chefes como pessoas sensatas, automaticamente se sentirão motivados e isso é muito importante para o clima, para a empresa e para o empregado.

2.6. VÁRIAVEIS QUE COMPÕEM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Nos tópicos abaixo será abordado sobre as variáveis que compõem e influenciam diretamente no clima.

2.6.1. Comunicação

Desde o princípio dos tempos, a comunicação foi de importância vital sendo uma ferramenta de integração, instrução, de troca mútua e desenvolvimento. O processo de comunicação consiste na transmissão de informação entre um emissor e um receptor que descodifica uma determinada mensagem.

Segundo Bueno (2007) comunicação significa transmissão, é a informação, a comunicação nas relações interpessoais no convívio organizacional é de extrema importância para a tomada de decisões e a construção de um clima organizacional saudável.

A gestão eficaz da comunicação interna melhora o clima organizacional, ajuda a motivar as pessoas que passam a confiar mais na empresa em que trabalham, por conhecê-la melhor, por aprofundarem-se mais nos seus processos internos, por opinar e participar das decisões estratégicas. (CALDAS, 2010, n.p.)

De acordo o *site* RH PORTAL (2015), com uma boa comunicação, haverá uma compreensão de informação muito maior do que os profissionais que não saibam transmitir uma simples informação. Hoje em dia a tendência de mercado

e os avanços tecnológicos aumentam a importância do domínio da comunicação, seja ela escrita ou oral, associados a um bom relacionamento interpessoal, havendo um ambiente mais agradável para todos os profissionais. Uma má comunicação pode acarretar conflitos e desentendimentos interpessoais, impactando no desempenho e na produtividade dos envolvidos.

Assim, a área de recursos humanos exerce um papel importante nas empresas na área da comunicação, pois possui ferramentas para estimular esses profissionais, através de orientações e treinamentos e também por meio de *feedback* para que possam desenvolver e aprimorar habilidades de se comunicar bem.

Comunicar-se constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente dos profissionais de recursos humanos, pois, na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas. Basta considerar, por exemplo, uma entrevista para admissão de pessoal um treinamento ou uma seção de negociação. Em qualquer dessas circunstâncias, a comunicação desempenha papel fundamental. (GIL, 2009, p.71)

Para tanto, é necessário que haja sincronia na comunicação, seja ela escrita ou oral, pois sem a boa transmissão e compreensão da mensagem, podem ocorrer falhas no processo e a geração de um clima organizacional ruim, que leva ao desestímulo profissional e a desmotivação.

A boa comunicação caracteriza-se pela compreensão da mensagem transmitida. Segundo GIL (2009), é necessário estar atento a alguns quesitos, por exemplo, a quem a informação será enviada; onde e de que modo será feita; qual método será usado – escrito ou verbal; velocidade de transmissão e escolha de termos.

O primeiro cuidado a ser tomado numa comunicação consiste em procurar saber com quem se fala. Isto porque a formação profissional, o *status*, o nível de linguagem, os conhecimentos e os interesses do receptor influenciam o entendimento da mensagem que lhe é dirigida. (GIL, 2009, p.77-78)

Tanto a informação escrita quanto a verbal, exige do transmissor que seja usada linguagem apropriada para que o receptor da mensagem consiga assimilá-la.

De acordo com GIL (2009) deve-se usar linguagem adequada, sem o uso de sinônimos simplesmente para haver variedade de palavras; os termos devem ser claros e precisos. Não será eficiente a compreensão por uma pessoa leiga em determinado assunto se o transmissor da mensagem utilizar somente termos técnicos para expressar-se.

A transmissão feita sem os cuidados com tonalidade de voz e clareza de expressão também prejudicam seu entendimento.

Gil (2009) considera ainda que é necessário escolher o momento ideal para a comunicação, de forma que não haja ruídos que afetem o entendimento ou obstáculos que distorçam a mensagem, uma vez que nem sempre a compreensão do receptor condiz com o significado pretendido pelo emissor.

2.6.1.1 Falhas no processo de comunicação

As falhas na comunicação afetam toda a estrutura de uma organização.

Segundo Matos (2014, p.04 apud CRUZ, 2016), a falha na comunicação é um dos motivos dos conflitos existentes nas organizações. Estas falhas podem ocorrer por falta de transmissão ou por má compreensão da informação, gerando problemas dentro de cada setor ou entre os setores.

De acordo com Pessoni (2011, apud CRUZ, 2016), é importante que um programa de comunicação interna possa ser estruturado e fundamentado com a participação do corpo funcional, de modo que os trabalhadores fazem parte da interação e fazendo assim a diferença.

De tal modo, é necessário que haja capacidade de expressão para fazer-se entender, mas também é de extrema importância saber ouvir, captando a mensagem de forma correta.

É impressionante a incapacidade que a maioria das pessoas tem para ouvir e entender o que as outras pessoas dizem. É muito comum observar uma pessoa falando e a outra preocupada com a maneira como irá responder, o que significa que esta última não está ouvindo nada. E como isso custa caro para as empresas! Como dificulta o relacionamento entre as pessoas! Como provoca conflitos desnecessários! (GIL, 2009, p. 72)

A transmissão ou recepção mal sucedida da informação pode, por exemplo, gerar equívocos na confecção de determinado produto, no cumprimento de prazos ou ainda a perda de vendas, afetando diretamente os lucros da empresa. Porém, as perdas não são somente financeiras. As falhas de transmissão e recepção das informações podem gerar situações desagradáveis entre os funcionários, o que, altera o clima organizacional e conseqüentemente, abala seu bom desempenho e funcionamento.

Em entrevista ao Jornal Correio do Estado, o diretor da unidade paulista da De Bernt Entschew Human Capital, Júlio Bonrruqer afirma:

A questão primordial é a falta de comunicação. Quanto menos informação as pessoas tiverem em relação aos processos da empresa, maiores são as chances para boatos, muitas vezes, inconsistentes, mas que acabam prejudicando resultados, já que as pessoas ficam abaladas emocionalmente, por imaginar situações que podem nem existir. (JORNAL CORREIO DO ESTADO, 2010, n.p).

Dessa forma, compreende-se a necessidade do Setor de Recursos Humanos atuarem junto aos outros setores, a fim de desenvolver as habilidades comunicativas dos funcionários, evitando desentendimentos que podem gerar mal estar e queda de desempenho.

2.6.2. Motivação

Segundo Silveira Bueno (2007), motivação pode ser definida como animação ou entusiasmo.

Segundo Pinder (1998 apud RH PORTAL, 2010, n.p), “a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração.”

De acordo como *site* RH PORTAL (2010), a motivação leva as pessoas à desempenhar atividades, sejam elas motivadas por fatores internos ou externos.

Ainda segundo o *site*, a motivação é de extrema importância para a organização, pois o funcionário motivado e estimulado a crescer, além de estar realizado pessoalmente, desempenha suas tarefas com maior eficiência, levando a organização a alcançar melhores resultados.

GIL (2009) descreve que a ação do indivíduo será conduzida de acordo com a necessidade ou o objetivo que o motiva em determinado momento, sendo necessário observar os indivíduos a fim de identificar quem está ou não motivado.

Contudo, os indivíduos possuem maneiras diferentes de demonstrar sentimentos e motivações, dependendo inclusive do ambiente que se encontram.

Dessa forma, a empresa pode conduzir diretrizes que gerem motivação em seus funcionários de forma a obter melhores desempenhos e consequentemente melhores resultados.

De acordo Julie (2011) a motivação esta contida na própria pessoa e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ou internas. Quando existe a combinação de um ambiente e clima em harmonia junto com um bom líder, haverá prosperidade de ambas as partes, motivando tanto o líder quanto o funcionário. Um ambiente onde existem estímulos para crescimento gera motivação, dessa forma os próprios funcionários buscarão interagir e ganhar cada vez mais espaço, criando oportunidades para ambos os lados.

2.6.3. Liderança

Para Davis e Newstrom (2004), liderança é entendida como o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasmadamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se ao longo do caminho. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. Tanto uma orquestra como uma empresa requer uma liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos.

Os autores abordam ainda sobre o papel do líder, onde o enfoque principal é influenciarem os outros a buscarem, de maneira entusiástica, objetivos definidos. Isso significa que bons líderes podem ser maus administradores, caso seus planejamentos precários façam com que seus grupos movam-se nas direções erradas. Embora consigam fazer com que seus grupos atuem, não conseguem fazê-lo dentro de direções que melhor atendem aos objetivos organizacionais.

Também podem ocorrer outras situações, uma pessoa pode ser um mau líder e ainda assim ser um administrador relativamente eficaz, ainda assim obtendo bons resultados. Um líder deve possuir habilidades técnicas e humanas.

Habilidade técnica refere-se ao conhecimento da pessoa e à habilidade em qualquer tipo de processo técnico dentro do cargo ou função, já a habilidade humana é a de trabalhar efetivamente com pessoas e desenvolver equipes de trabalho, nenhum líder em qualquer nível organizacional, pode escapar dos requisitos de habilidade humana.

Davis e Newstrom (2004) completam que as pessoas se preocupam com a liderança desde o início dos tempos, existem líderes e não líderes, os bem-sucedidos e mal sucedidos e também há fatores de personalidade que influenciam nos resultados, como; inteligência e ambição. Fatores físicos como altura, força e atratividade.

Segundo Loureiro (S/D), a liderança é diferente da chefia, pois atua em conjunto. Isso se refere tanto ao líder com seu time quanto a dinâmica entre as equipes que trabalham na organização. Espera-se que o líder crie um relacionamento positivo tanto em seu círculo próximo quanto com outros setores. Dessa forma ele desenvolverá vínculos atraindo pessoas para si, terá condições de ouvir posicionamento até divergências encontrarão as melhores soluções para os desafios e problemas a serem enfrentados.

2.7. RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Segundo Davis (2004) o comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível, pois são cabeças que pensam diferentes. Não existe uma solução perfeita para esses problemas, mas existem formas para amenizar esses conflitos. Toda via pode-se aumentar o conhecimento e habilidade de tal forma para melhor avaliar os relacionamentos.

De acordo com Davis (2004) existem quatro elementos do comportamento organizacional: Pessoas, Estrutura, Tecnologia e Ambiente. Pessoas representam o sistema social interno que trabalha para atingir os seus objetivos. A estrutura define o relacionamento formal dentro da organização.

É fundamental uma boa divisão de seus diferentes cargos para que ocorra sucesso no processo. Essas pessoas devem se relacionar de acordo com a

sua estrutura e coordenação de funções, para que não haja problemas complexos de cooperação, negociação e processo decisório.

A tecnologia oferece os benefícios que permiti melhorar o trabalho e efetuá-los em menos tempo. O ambiente influencia as condições de trabalho e afetam nas atitudes das pessoas. Essa pirâmide é interligada uma a outra, um elemento chave para obter uma melhor avaliação, para compreender os comportamentos.

No entanto, é o líder que vai desenvolver a habilidade de motivar essas pessoas com incentivos, bonificações e melhor qualidade de vida. Pessoas bem orientadas oferecem melhor resultado e suas atitudes são mais favoráveis para cooperação, e se elogiadas desenvolvem melhor sua função.

Segundo Louer (2010), a liderança é de extrema importância para a organização. É o líder ditará o tom da convivência no dia a dia, ele necessitada habilidade de motivar as pessoas, identificar seus temperamentos e conviver com elas.

Muitas corporações são exemplos dos seus líderes, ou simplesmente passam a desconsiderar por compreenderem que não podem confiar nele. Para constituir vínculos de confiança e honestidade com a equipe, é exigido que o próprio líder cuidasse de seu desenvolvimento. Os maiores líderes são primeiramente as melhores pessoas.

Por isso as empresas estão apostando tanto em ouvir cada vez mais os seus colaboradores, dando mais credibilidade e agregando informações úteis para melhor desenvolver o processo de crescimento da organização e profissional. Mas, sempre buscando analisar bem cada informação passada para não desencadear um conflito dentro do ambiente organizacional, identificando todos os envolvidos para a implantação das novas ideias.

Ainda para Louer (2010), a principal competência ativamente é exercitar o diálogo, não apenas como uma conversa simples e clara, e sim como a capacidade de integrar diversos pontos de vista, deve ser praticada constantemente. É recomendável fazer críticas construtivas sempre, contanto que busque falar de forma adequada na qual seja compreendida por todos, dentro do modelo do interlocutor.

Segundo Davis (2004) a satisfação interior de reconhecimento pelo seu trabalho faz com que o colaborador se sinta importante dentro da organização, o

que de fato é verdade. Para que a organização se desenvolva é necessário que todos os colaboradores se empenhem juntos no mesmo objetivo.

As experiências desenvolvidas por Elton Mayo, o pai da Escola das Relações humanas de trabalho, demonstraram como o animo dos empregados se eleva á medida que o são introduzidas mudanças nas condições de trabalho. (GIL, 2009, p. 214).

De acordo com Gil (2009) os empregados buscam cada vez mais em querer trabalhar em ambientes mais agradáveis, o que se tornou um desafio para empresas implantar programas de qualidade de vida no trabalho, oferecendo tomadas de decisões e oferecimento de tarefas significativas.

2.7.1. Impacto das Relações no Clima Organizacional

Segundo Souza (1980, p.27) “O clima é resultante das variáveis culturais, assim entendido como a soma de valores, tradições e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular”.

Para o autor, os seres humanos possuem comportamento, opinião e percepção diferentes, isso está ligado diretamente ás relações impessoais.

O processo de interação ocorre de acordo com normas e necessidades da empresa, e as relações no clima organizacional dependem desse relacionamento que consequentemente interfere na motivação dos empregados, que auxilia e melhora o ambiente de trabalho. Esse processo de interação ocorre por duas ou mais pessoas.

A Cultura Organizacional está presente durante a existência da organização ou durante parte dela, porém, o Clima da Organização está em constante mudança. As organizações podem passar por fases de dificuldades no mercado, momentos de crises que o país atravessa, adoção de novas tecnologias que eliminam funcionários, a contenção nas políticas de salários e benefícios, a crescente exigência dos empregados são fatores que podem modificar o clima da organização e afetar seus resultados (FERREIRA; FORTUNA e TACHIZAWA, 2006, p. 206)

De acordo com os autores acima citados, boa parte das organizações tem a preocupação de conferir periodicamente seu clima, melhorando o ambiente e resultados. A pesquisa de clima organizacional deve tratar o entendimento da missão; crenças e valores; chefia e liderança; relações

interpessoais e salários e benefícios. Avaliar esses elementos como um instrumento estratégico importante para o planejamento eficaz das organizações.

De acordo com Souza (1980), uma das estratégias usadas para manter esses colaboradores na empresa é investir na qualidade de vida, fazer com que a auto realização, reconhecimento e bem estar, façam parte da rotina da empresa. Dessa forma, resultará em colaboradores motivados, empenhados em aumentar a produção e participando cada vez mais do desenvolvimento da empresa. A satisfação no trabalho é diferente para cada indivíduo, conforme a presença ou ausência de algo. Para muitos, o mais importante dentro de seu trabalho, não é uma remuneração alta, mas sim como você se sente no ambiente, qual a sua motivação em fazer as atividades e como é tratado, ou seja, seu bem estar geral. Para outros a remuneração é a única importância, os demais fatores não lhe causam motivação nem desmotivação. Dessa forma, existe variedade de satisfação para funcionários da mesma empresa, que mesmo tendo salários iguais, possuem entusiasmos diferentes.

2.8. AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O ambiente no trabalho é fundamental para o sucesso na empresa, mas deve-se ser avaliado constantemente, obtendo assim um clima organizacional que garanta bem estar aos funcionários e tenha relações trabalhistas entre empregados e patrões, possibilitando cada vez mais o crescimento da empresa.

Para compreender o nível de satisfação e motivação dos funcionários os gestores podem realizar estratégias de levantamento da situação atual do clima organizacional.

O clima pode ser avaliado através de uma pesquisa que identifique e avalie atitudes e padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas. Na pesquisa de clima organizacional devem ser avaliados os seguintes itens: o trabalho em si, integração do entre os departamentos, salário, supervisão, comunicação, progresso, profissional, relacionamento interpessoal, estabilidade no emprego, processo decisório, benefícios, condições físicas de trabalho, relacionamento, sindicato, funcionários, disciplina, participação, segurança, objetivos organizacionais e orientação para resultados. (RH PORTAL, 2015, n.p).

Há também duas formas de avaliar o clima organizacional de acordo com Bergamini (1997), sendo a avaliação setorial e a avaliação corporativa ou

institucional. A avaliação setorial consiste em ouvir individualmente os membros de sua equipe e de cada setor, e por sua vez a avaliação corporativa ou institucional, que avalia a organização onde o responsável o RH ouve coletivamente os empregados, podendo ter ajuda do setor social e até mesmo de uma consultoria externa.

Para medir a fundo o clima organizacional das empresas, o departamento de Recursos Humanos pode fazer avaliações periódicas para saber a opinião e a satisfação dos funcionários em relação à empresa como todo ou ao setor em que atua. Cabe à equipe responsável definir o conteúdo do questionário e se ele será igual para todos ou sofrer alterações de acordo com tempo de empresa ou cargo, por exemplo.

Portanto, as avaliações do clima organizacional são de grande importância para saber como as pessoas se desenvolvem na organização. A partir do momento em que existe a avaliação da empresa, há a possibilidade de encontrar efetivamente os principais focos de problemas, assim será possível concertar os problemas e melhorando o rendimento do serviço.

De acordo com Carvalho (2012), quando a pesquisa de clima é bem realizada e tem continuidade no trabalho, há melhoria do ambiente, possibilitando que os funcionários se sintam melhor e mais envolvidos. Com ela se veem as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente. Deve ser vista apenas como instrumento para auxiliar na gestão. Ela é fundamental, principalmente nas grandes organizações, porque, nelas, a avaliação informal é dificultada por vários fatores: tamanho, estrutura complexa, comunicação, etc. Neste particular, as de pequeno porte levam vantagem, pois nelas o contato entre os empregados e os dirigentes é mais frequente e direto, o que lhes permite conhecer melhor o seu ambiente de trabalho.

3. IDENTIFICAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM EMPRESA DO SETOR METALÚRGICO

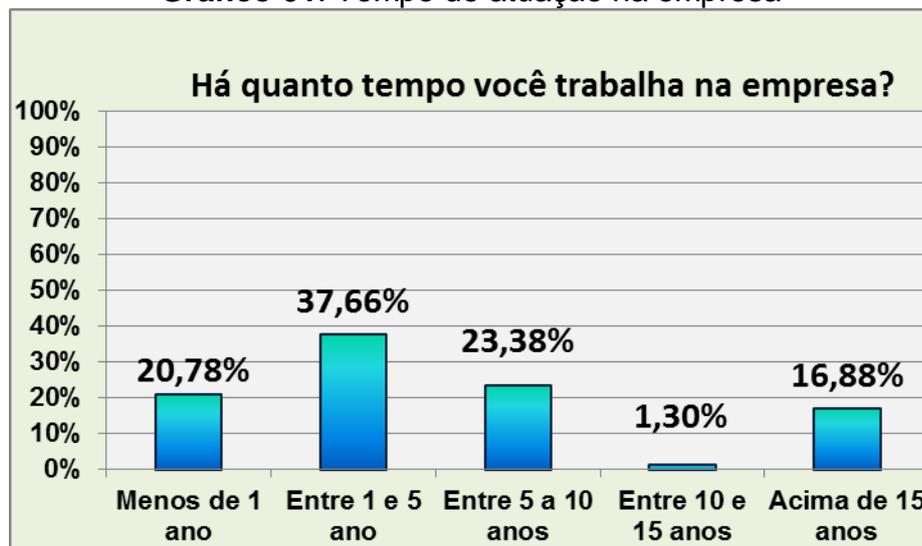
3.1. IDENTIFICAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DOS COLABORADORES

Foi realizada no dia 11 de abril de 2017 uma pesquisa com 77 colaboradores de uma empresa do setor metalúrgico na cidade de Tupã, nos setores de produção e administrativo. A pesquisa buscou demonstrar como os colaboradores percebem o clima organizacional da empresa, assim podendo ser feito uma análise para detectar os possíveis problemas que influenciam o clima da organização.

O questionário apresentado contém 10 (dez) questões de múltiplas escolhas iguais para todos os entrevistados da pesquisa, de fácil compreensão e com questões fechadas. Foi realizada a análise e verificação dos dados, e os resultados serão demonstrados por meio de gráficos para melhor interpretação, utilizando a análise quantitativa, como demonstrado nos tópicos abaixo.

Em primeiro momento, os entrevistados foram questionados sobre o tempo que trabalham na empresa, cujos resultados podem ser observados abaixo.

Gráfico 01: Tempo de atuação na empresa

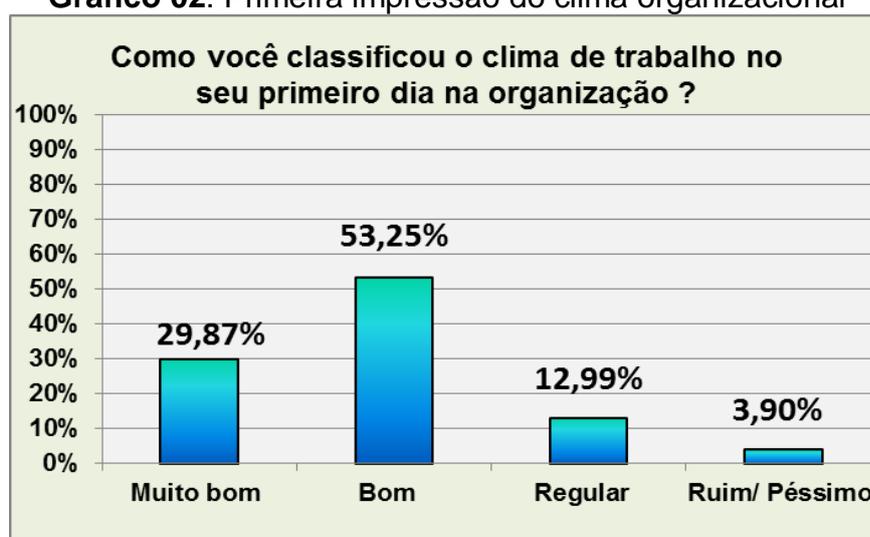


Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

De acordo com o gráfico, é possível observar que 37,66% dos colaboradores possuem um tempo de atuação compreendido entre 1 a 5 anos, observa-se também que apenas 1% dos colaboradores atua na empresa por um período compreendido entre 10 a 15 anos, representando assim a minoria. Entre os demais colaboradores 16,88% atuam na empresa por mais de 15 anos, 20,78% atuam na empresa a menos de um ano e 24% atuam na empresa em um período entre 5 a 10. Através dos dados é possível observar que a maioria dos colaboradores já possui certa experiência no trabalho, com exceção dos 20,78% que estão na empresa a menos de um ano.

Em segundo momento, os colaboradores foram questionados sobre como classificaram o clima de trabalho no seu primeiro dia na organização, cujos resultados podem ser observados abaixo:

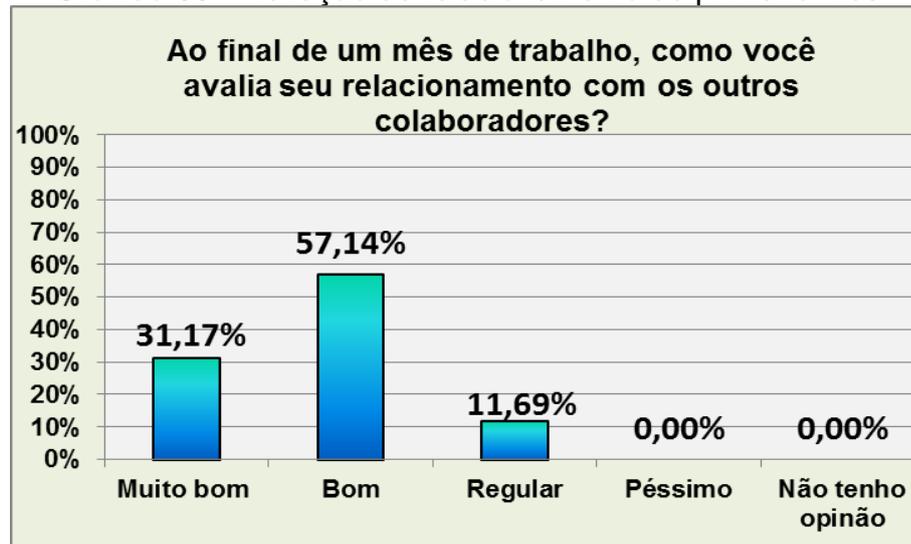
Gráfico 02: Primeira impressão do clima organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Foi apontado que 53,25% dos colaboradores classificaram o clima organizacional em seu primeiro dia de trabalho como bom; 29,87% consideraram muito bom; 12,99% consideraram regulares e a minoria, somando 3,90%, considerou ruim/pésimo. É possível identificar através do gráfico que o clima foi considerado bom à primeira vista.

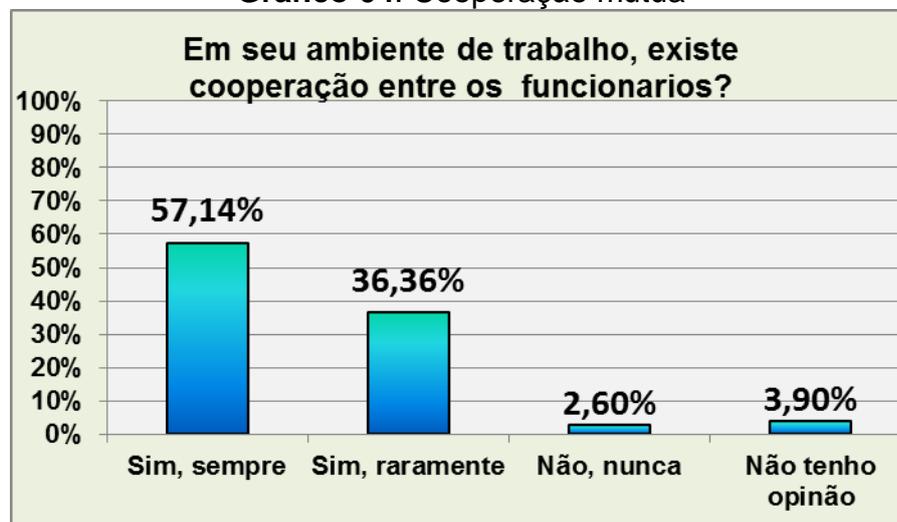
Os entrevistados foram questionados sobre como avaliam o relacionamento com os outros colaboradores ao final de um mês de trabalho, cujos resultados podem-se observar abaixo.

Gráfico 03: Avaliação de relacionamento do primeiro mês

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

É possível observar, que 57,14% avaliaram o relacionamento com seus companheiros de trabalho como bom, 31,17% consideraram muito bom e 11,69% consideraram regulares. Nenhum funcionário considerou o relacionamento péssimo ou disseram não ter opinião. Considera-se essa informação um fator positivo da avaliação, pois na maioria dos casos já indica um bom relacionamento mesmo com pouco tempo de convívio.

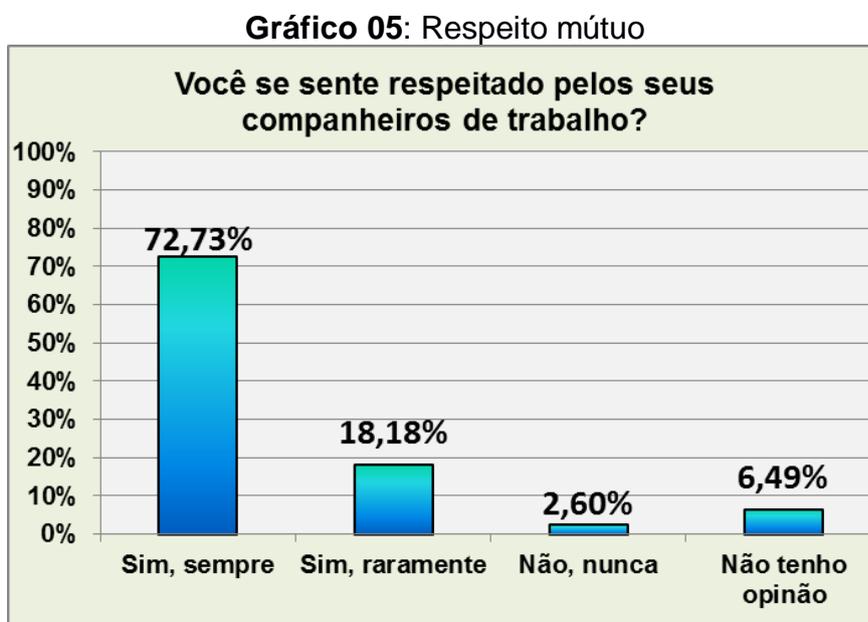
Os colaboradores também foram questionados se existe cooperação entre os colaboradores no ambiente de trabalho, cujos resultados são observados no gráfico abaixo.

Gráfico 04: Cooperação mútua

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Através da análise do gráfico acima é possível notar que 57,14% dos entrevistados consideram que existe cooperação entre os colaboradores no ambiente de trabalho, 36,36 % consideram que a cooperação raramente ocorre, 2,60% responderam que nunca acontece cooperação na empresa e 3,90% preferiram não opinar. Portanto pode-se perceber que existe cooperação mutua entre os funcionários da empresa, tornando assim um ambiente mais agradável e consequente mais produtivo.

Os entrevistados foram questionados também se sentem respeitados pelos companheiros de trabalho, cujos resultados serão demonstrados abaixo.



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Conforme demonstrado, 72,73% dos funcionários se sentem respeitados sempre, 18,18% dos colaboradores se sentem respeitados raramente, 2,60% nunca se sentem respeitados e 6,49% preferiram não opinar. A partir dos dados é possível concluir que existe respeito entre os funcionários, na maioria dos casos, o que facilita um bom clima e o bom desenvolvimento do trabalho.

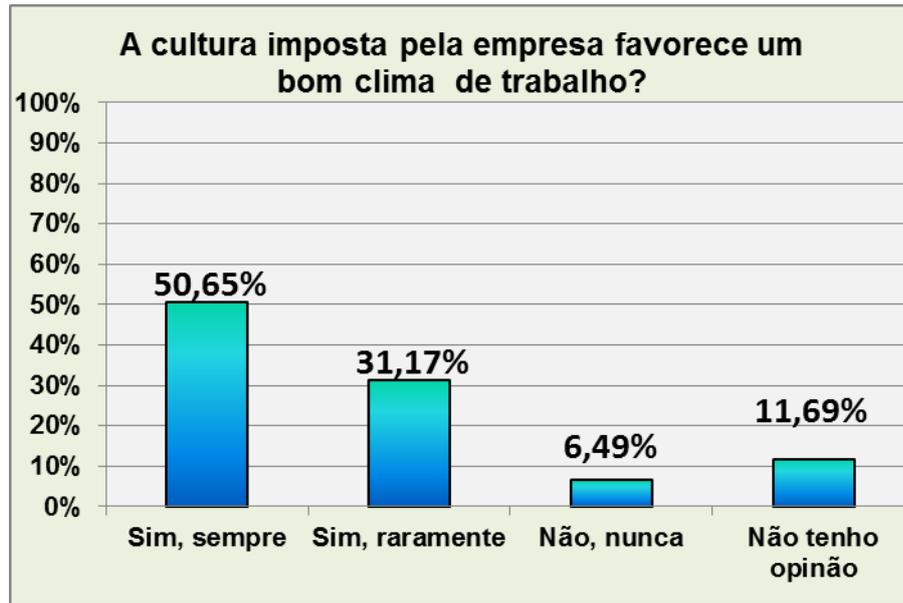
Questionou-se também se o relacionamento com os colegas de trabalho favorece a execução de suas atividades na empresa. Os resultados obtidos foram:

Gráfico 06: Interferência do relacionamento nas atividades

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

De acordo com os resultados, 74,03% dos trabalhadores avaliaram que o relacionamento com seus colegas favorecem a execução das tarefas, 12,99% responderam que essa interferência entre relacionamento e atividade raramente ocorre, 2,60% disseram que não favorece, e 10,39% não quiseram opinar. Assim, é possível identificar que nesse caso o relacionamento com os colegas de trabalho é muito importante para o desenvolvimento das atividades, pois se há um bom relacionamento as atividades poderão ser executadas de melhor maneira.

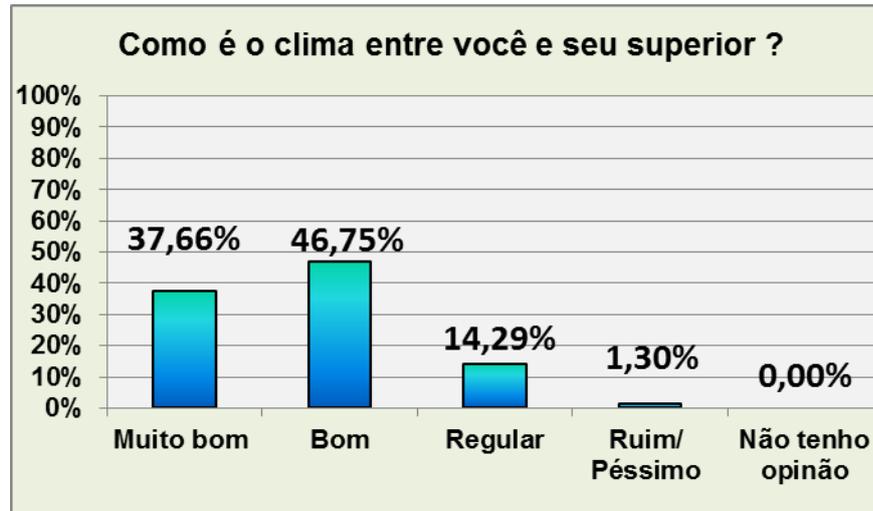
Os entrevistados também foram questionados se a cultura que a empresa impõe, favorece um bom clima entre os funcionários. Os resultados apurados foram:

Gráfico 07: Cultura como fator decisivo no clima

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

O gráfico aponta que para 50,65% dos funcionários, a cultura imposta pela empresa favorece um bom clima, para 31,17% dos funcionários raramente há favorecimento do bom clima, 6,49% responderam não favorecer um bom clima, e 11,69% não quiseram opinar. Através dos dados pode-se observar que os funcionários consideram a cultura da empresa como fator decisivo para se obter um bom clima, uma vez que a cultura tem influência direta no modo de trabalhar, regras e até mesmo o modo de convivência.

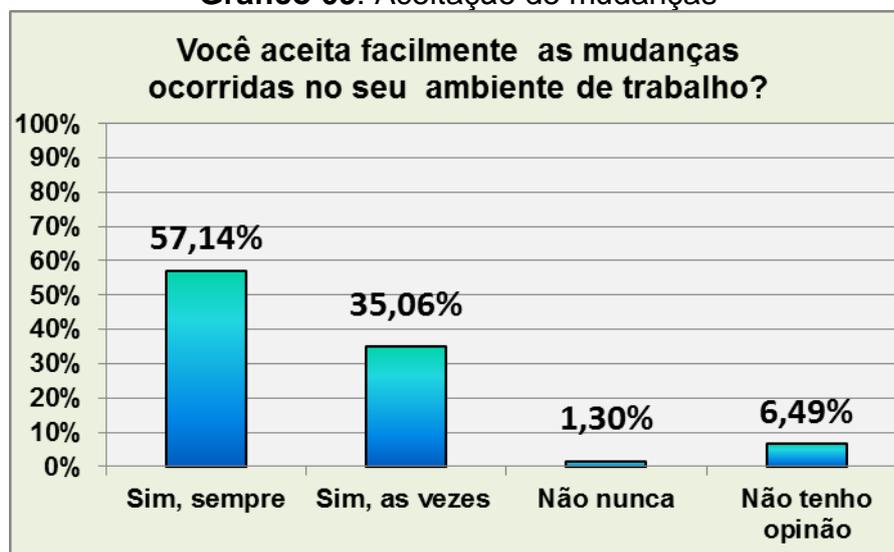
Os entrevistados também foram questionados a respeito do clima existente no relacionamento com seu superior, cujos resultados serão demonstrados abaixo:

Gráfico 08: Clima entre subordinado e superior

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Conforme demonstrado no gráfico, para 46,75% dos funcionários o clima com o superior é bom, 37,66% consideram o clima muito bom, 14,29% consideram que o clima com o superior é regular; e 1,30% considera o clima ruim ou péssimo. Nos dados acima é possível notar um bom clima entre os subordinados e seus superiores, isso facilita e muito a execução das tarefas e no modo de que serão feitas, reduzindo erros e melhorando a convivência entre eles.

Os entrevistados também foram questionados se aceitam com facilidade as mudanças ocorridas no seu ambiente de trabalho. Os resultados serão demonstrados abaixo:

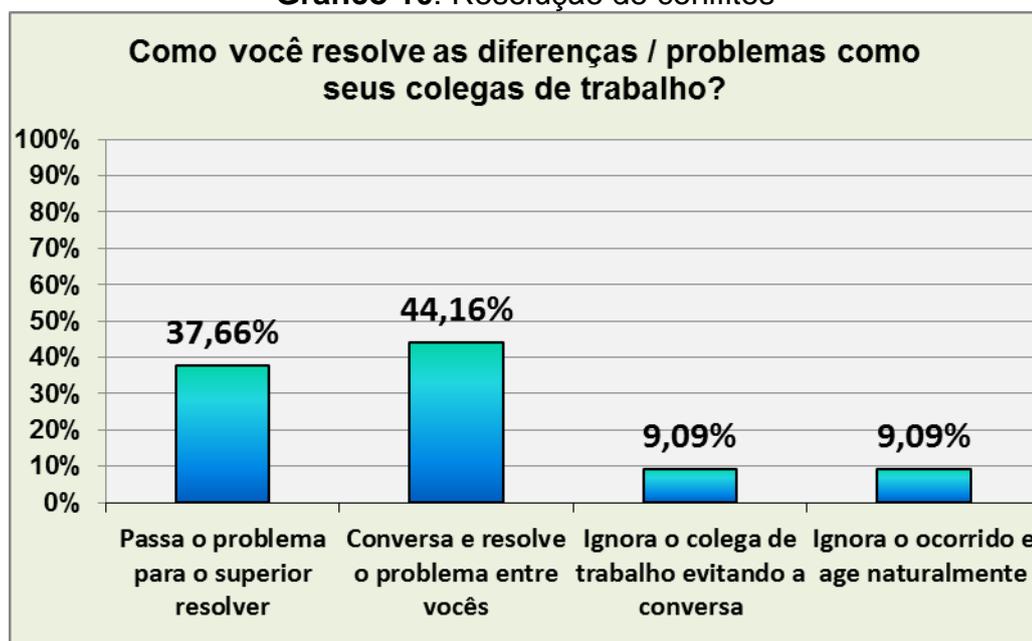
Gráfico 09: Aceitação de mudanças

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

As respostas apontaram que 57,14% dos funcionários sempre aceitam as mudanças no ambiente de trabalho, 35,06% aceitam as mudanças às vezes, 1,30% disseram que não aceitam as mudanças, e 6,49% não quiseram opinião sobre o assunto abordado. Esses resultados demonstram que existe uma boa aceitação quanto a mudanças, em algum momento a empresa necessitará fazer alterações em alguns setores ou implantar novas tarefas aos colaboradores, e de acordo com os dados acima, há possibilidade de que isso seja aceito com facilidade, uma vez que grande parte dos colaboradores respondeu de forma positiva, além de que, a flexibilidade no ambiente trabalho é fundamental para a existência de bom clima organizacional.

E, por último, os entrevistados foram questionados sobre a forma como resolvem problemas com seus colegas de trabalho. Os resultados podem ser observados no gráfico abaixo:

Gráfico 10: Resolução de conflitos



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Analisando os dados é possível observar que 44,16% dos funcionários conversam e resolvem os problemas entre eles; 37,66% passam o problema para o superior; 9,09% ignoram o colega a fim de evitar conversa; e 9,09% ignoram o ocorrido e age naturalmente.

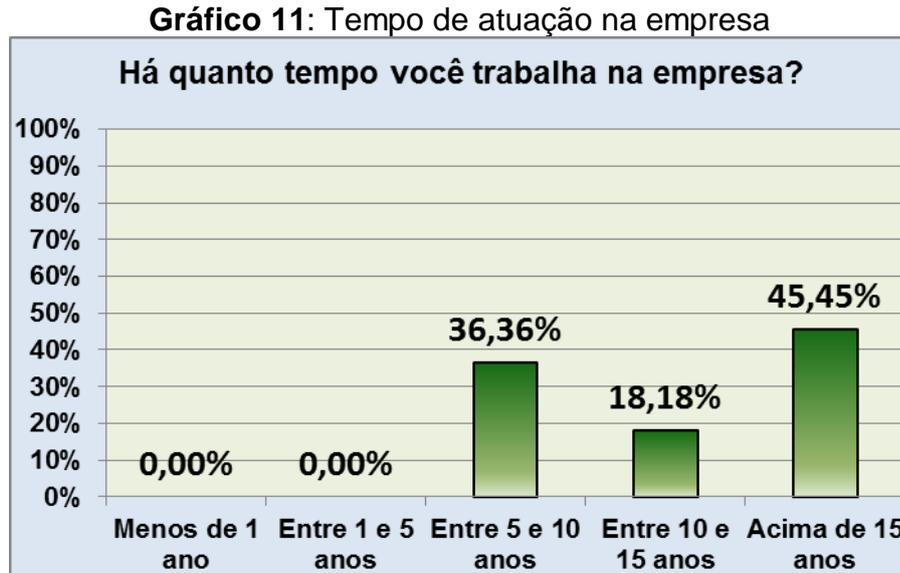
Assim, é possível identificar que há certo equilíbrio na resolução de problemas entre eles ou no repasse destes aos superiores, sendo possível também considerar que tais resultados podem ser melhores, uma vez que a cada 100 problemas, 37 são repassados aos superiores. Nesse sentido, considera-se que ainda é preciso melhorar o relacionamento entre colaboradores, uma vez que o superior irá gastar muito tempo buscando resolver tantos problemas internos, além da influência negativa no clima organizacional.

3.2. IDENTIFICAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DOS SUPERVISORES / LÍDERES DE SETOR

No dia 13 de abril de 2017, foi realizada também na empresa em questão, uma pesquisa com 11 Encarregados/Líderes de Setor, a fim de demonstrar como estes percebem o clima organizacional da empresa e a forma como se relacionam com seus subordinados, possibilitando também a realização de análise para detectar os possíveis problemas que influenciam o clima da organização bem como a confrontação entre a visão dos colaboradores e os encarregados e líderes de setor sobre o assunto em questão.

O questionário aplicado contém 09 (nove) questões de múltiplas escolhas iguais para todos os entrevistados da pesquisa, de fácil compreensão e com questões fechadas. Foi realizada a análise e verificação dos dados, e os resultados serão demonstrados por meio de gráficos para melhor interpretação, utilizando a análise quantitativa, como demonstrado nos tópicos abaixo.

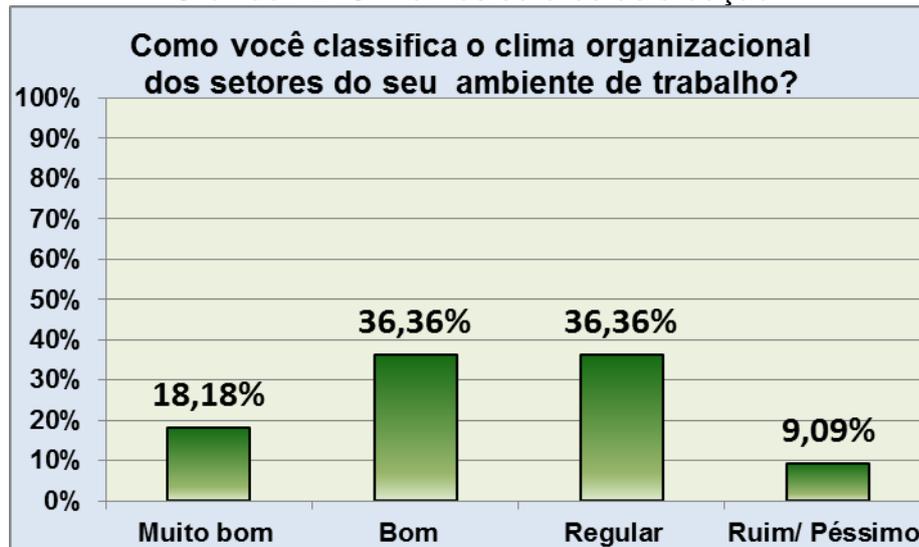
Em primeiro momento, os entrevistados foram questionados sobre o tempo que trabalham na empresa, cujos resultados podem ser observados abaixo.



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

De acordo com o gráfico, 45,46% dos Encarregados ou Líderes de Setor atuam a mais de 15 anos na organização, sendo a maior taxa dentre as questões; 36,35% possuem entre 05 e 10 anos na empresa, e os que possuem entre 10 e 15 correspondem a 18,17%. É possível observar que todos os encarregados e líderes de setor atuam na empresa a no mínimo 5 anos, o que representa e estabelece uma relação de confiança com os superiores. É possível considerar também que para atingir o cargo de líder de setor é necessário ter um bom período de permanência dentro da empresa.

Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre como classificam o clima organizacional em seus setores de atuação, cujas respostas podem ser observadas no gráfico abaixo.

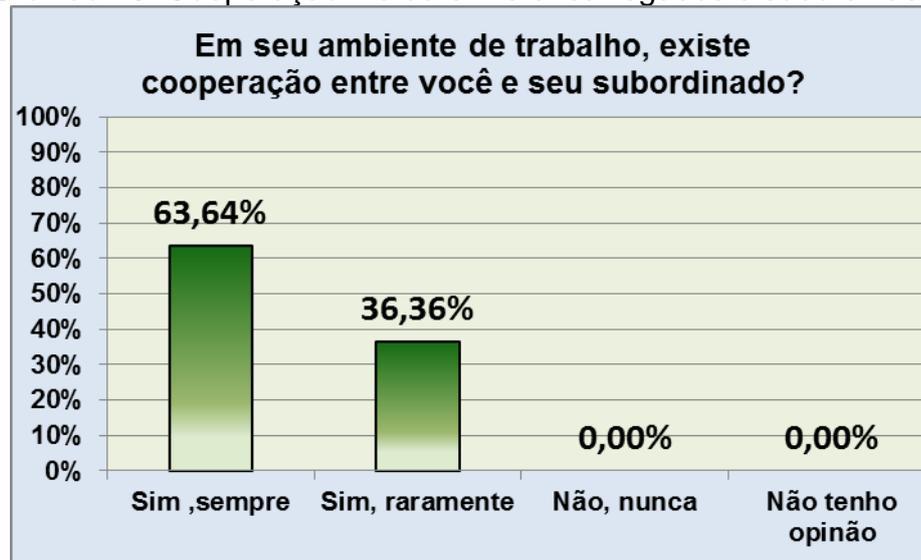
Gráfico 12: Clima nos setores de atuação

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Pode-se notar de imediato, que o clima está mais propenso a regular e bom, ambos com mesmos resultados 36,36% em cada resposta. Assim, é possível identificar que deve haver um estudo para melhoria no clima dentro dos setores de encarregados e líderes que responderam à alternativa “Regular”, pois o resultado "Regular" teve o dobro de respostas em comparação com a opção "Muito bom", o que já é um sinal de alerta.

Além do que, em análise anterior, os 53,25% dos colaboradores classificaram o clima organizacional em seu primeiro dia de trabalho como bom; 29,87% consideraram muito bom, o que demonstra que há algo errado entre a visão dos colaboradores e dos líderes a respeito do clima organizacional.

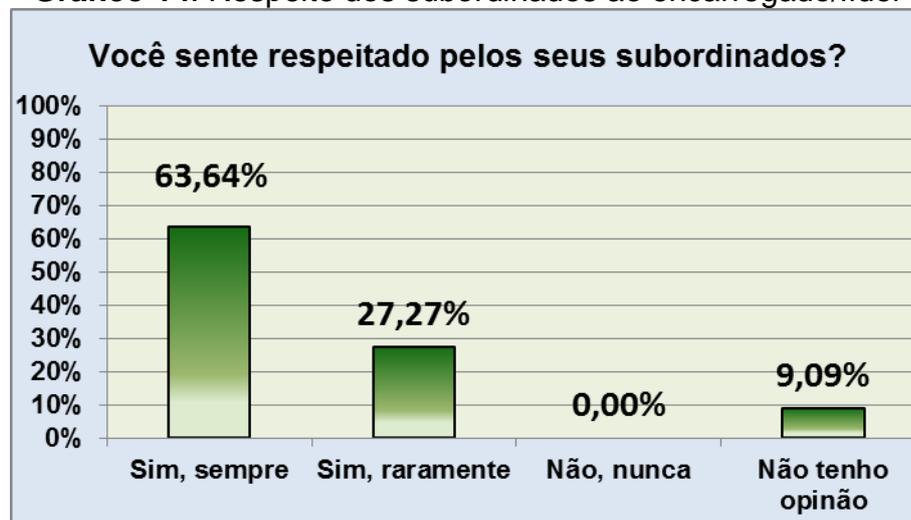
Os entrevistados foram questionados também sobre a existência de cooperação entre ele e seus subordinados, cujos resultados podem ser observados no gráfico abaixo.

Gráfico 13: Cooperação mútua entre encarregados e subordinados

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

O gráfico demonstra que das quatro possíveis alternativas para resposta, apenas duas foram utilizadas. Ambas alternativas indicam resultados positivos e demonstram que existe uma ótima cooperação entre o Encarregado e Líder de Setor e seus subordinados. A alternativa "Sim, sempre" conta com 63,64% dos resultados, considerado um excelente indicativo.

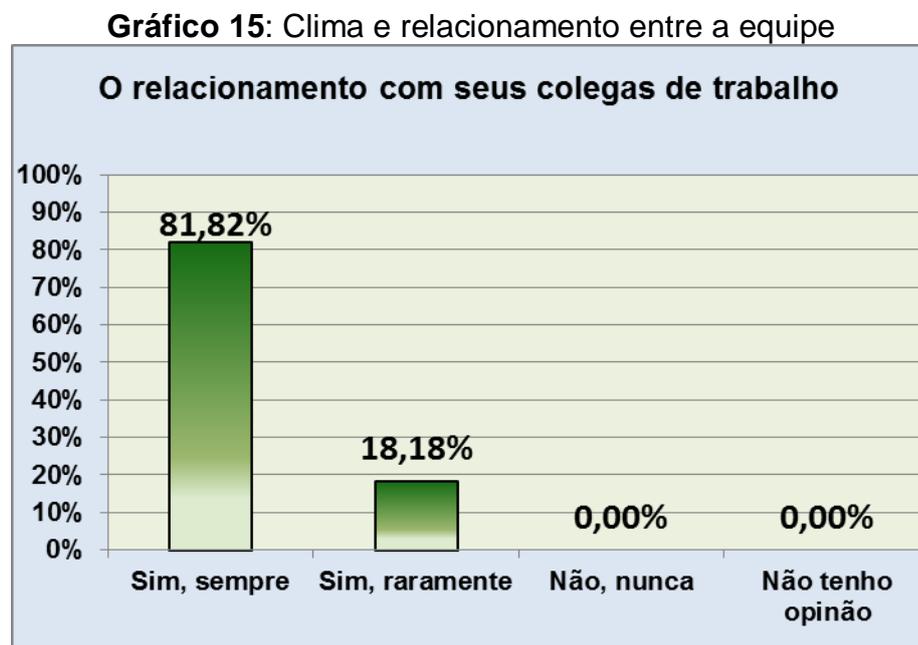
Em seguida, os entrevistados foram questionados também sente-se respeitado pelos seus subordinados. Os resultados podem ser observados no gráfico abaixo:

Gráfico 14: Respeito dos subordinados ao encarregado/líder

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

De acordo com o gráfico, fica evidente que os encarregados/líderes de setor sentem-se respeitados pelos subordinados, pois 63,64% das respostas indicam que "Sim, sempre". O sentimento de respeito mútuo dentro da organização é essencial para se obter um bom clima, com esses altos índices fica claro que fica mais fácil para o encarregado ou líder passar uma tarefa.

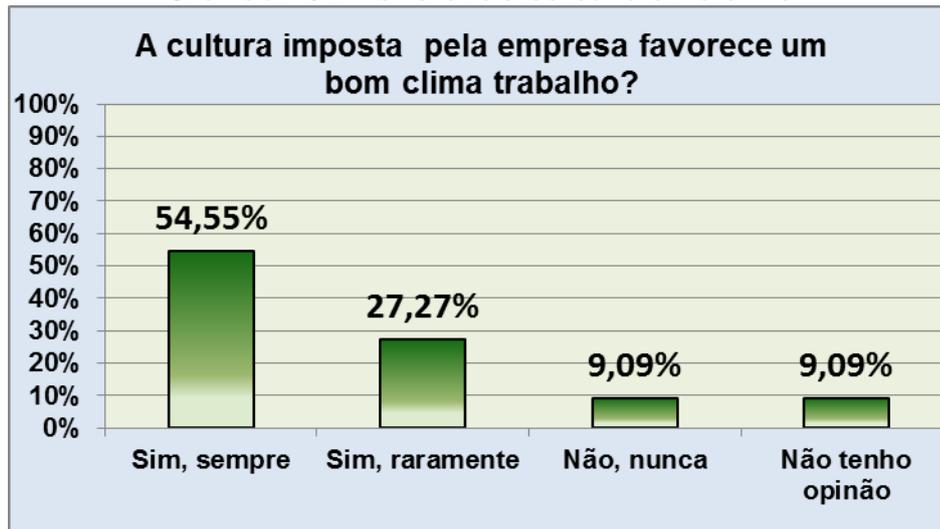
Os entrevistados foram questionados também se o relacionamento com os colegas favorece a execução das atividades na empresa. Os resultados podem ser observados no gráfico abaixo:



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Os dados acima apontam que 81,82% responderam “Sim, sempre”, evidenciando que o relacionamento entre as equipes de trabalho é muito bom. Tal resultado é confirmado ainda, pela não utilização das opções negativas “Não” e “Não tenho opinião”, o que significa um resultado positivo para a existência de um bom clima organizacional e execução de suas atividades.

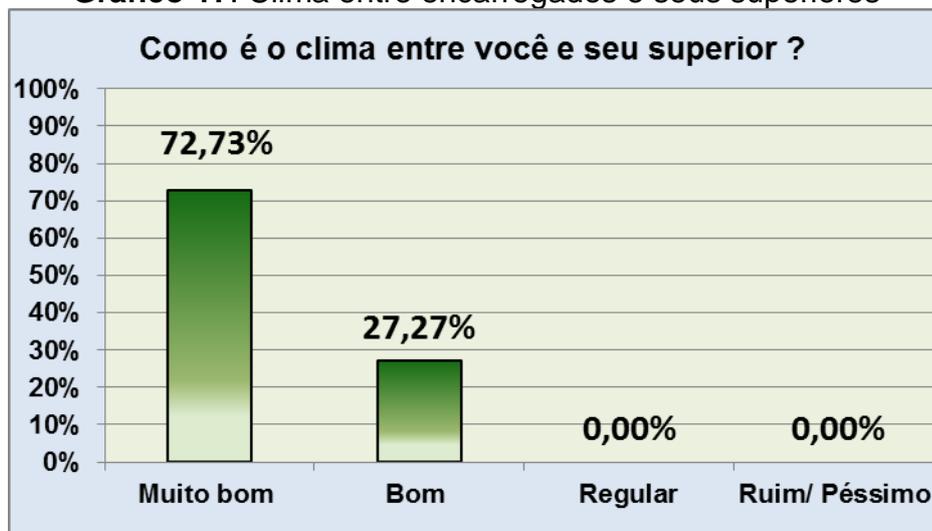
Posteriormente, os entrevistados foram questionados a respeito de sua opinião sobre a cultura, ou seja, se a cultura imposta pela empresa favorece um bom clima de trabalho.

Gráfico 16: Interferência da cultura no clima

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Diante do resultado apresentado pelo gráfico, é notório que a cultura da organização está contribuindo para se obter um bom clima organizacional, pois 54,55% das respostas foram “Sim, sempre”. A minoria respondeu “Não, nunca” e “Não tenho opinião” totalizando apenas 09,09% cada uma das respostas.

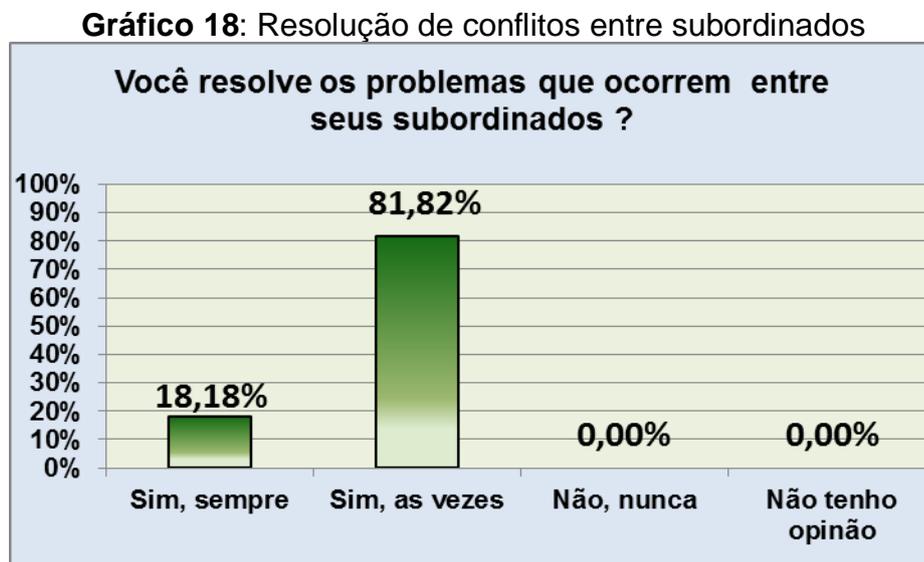
Na sequência, os entrevistados foram questionados sobre o clima entre eles e seus superiores. Os resultados podem ser observados no gráfico abaixo:

Gráfico 17: Clima entre encarregados e seus superiores

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

Como apresentado no gráfico, o clima entre os encarregados/líderes de setor e seus superiores é satisfatório, atingindo taxa de 72,73% através da resposta “Muito bom” e o restante, correspondente a 27,27%, respondem a alternativa “Bom” conforme dados do gráfico. O não uso das opções “Regular” e “Ruim/Péssimo” é um excelente indicativo para a existência de bom clima organizacional, dessa maneira o encarregado ou líder consegue ter mais confiança em apresentar alternativas de melhorias e os resultados de seus colaboradores.

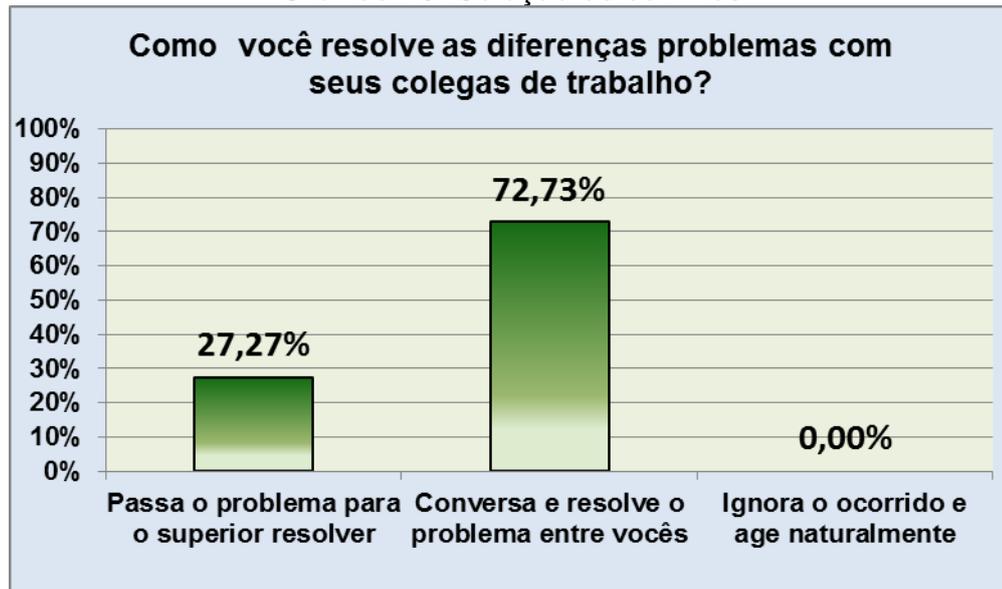
Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre a forma como ocorre a resolução dos problemas que ocorrem entre os seus subordinados. Os resultados podem ser observados no gráfico abaixo:



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

De acordo com o gráfico é possível identificar que os problemas, na maioria das vezes, são resolvidos entre os próprios subordinados, sem necessidade de serem passados a outro superior. Apenas duas alternativas foram enaltecidas, 18,18% das respostas foram “Sim, sempre”; e o restante, correspondente a 81,82%, foi “Sim, às vezes”.

E, por último, os entrevistados foram questionados sobre a forma como resolvem as diferenças e problemas com seus colegas de trabalho. Os resultados podem ser observados no gráfico abaixo:

Gráfico 19: Solução de conflitos

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada

É possível observar acima, que as diferenças de relacionamento com os colegas de trabalho, nunca são ignoradas, sendo que, 72,73% são resolvidas em conversas entre eles mesmos, por meio de conversa, e o 27,27% restante, são repassados para resolução junto aos superiores.

3.3. ANÁLISE DOS DADOS

Através dos dados obtidos na pesquisa entre os colaboradores da produção e administrativo, bem como com os dados obtidos com os encarregados e líderes de setor é possível verificar que tanto um quanto o outro possuem boa relação dentro da empresa, com respeito mútuo e cooperação, além de possuírem ambiente adequado e com boas condições para execução de suas tarefas.

Pode-se observar também que ainda existem melhorias a ser realizadas dentro do ambiente, dentre elas podemos destacar a resolução de problemas entre os próprios colaboradores, uma vez que devemos evitar levar problemas aos superiores se existe a possibilidade de ser resolvida com êxito entre os próprios envolvidos.

Quanto aos encarregados e líderes de setor, observou-se que estes exercem de maneira satisfatória a função de orientar e mediar situações de conflitos, o que justifica o tempo de permanência elevado na empresa. A maioria dos gráficos

analisados aponta resultados positivos, como: grande período de permanência na empresa, sentimento de respeito mútuo, bom relacionamento com o superior e dentre outros.

Também é possível identificar que a cultura imposta pela empresa é bem aceita, sendo considerada primordial para o desenvolvimento e crescimento organizacional, sendo necessário destacar que essa cultura apurada é responsável pelo favorecimento de um bom clima.

Com todos esses resultados positivos, a empresa deve se preocupar em manter boas condições de trabalho, além de estimular a motivação e o crescimento de seus funcionários, a fim de realizar a manutenção do bom clima organizacional e conseqüentemente um bom desempenho de todos. Dessa forma, os funcionários estarão satisfeitos, o que, evidentemente, gera melhores resultados para ambos, empresa e funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração deste trabalho, ficou claro como o clima organizacional interfere no sucesso de empresa. No decorrer do presente estudo, pôde-se notar a importância da gestão do clima organizacional para o desenvolvimento de qualquer organização. Ressalta-se ainda que, para a manutenção de um clima em harmonia, é importante as organizações compreenderem que atender somente seus interesses individuais não é o suficiente para a concretização dos objetivos desejados, mas deve haver um conhecimento dos interesses daqueles que também integram suas equipes e quais são as necessidades que desejam satisfazer,

A partir do momento que as organizações mantêm equilibradas as relações entre seus objetivos e os dos indivíduos que contribuem para seu desempenho, conseguem utilizar melhor e de modo mais preciso os métodos a ser aplicados para alcançá-los. De tal modo, ocorre a satisfação de ambas as partes, além de promover a motivação de seus colaboradores, o que fará com que sejam atingidos os processos desejados com eficácia.

Não podemos deixar de ressaltar a importância do departamento de Recursos Humanos junto aos líderes de setor para a existência do clima organizacional ideal, sendo eles responsáveis direta e indiretamente pela satisfação do clima. Tal departamento atua como apoio aos líderes para o bom andamento dos setores, através de aplicação de treinamentos, resolução de conflitos, acompanhamento de desenvolvimento dos funcionários e, avaliação do clima organizacional, objetivo desse estudo. Uma vez medida a satisfação do clima na empresa, o departamento de Recursos Humanos age junto ao líder de setor, buscando ações que mantenham o clima satisfatório ou que melhorem o clima insatisfatório.

O clima organizacional insatisfatório propicia prejuízos, como perda de grandes talentos. Nesse contexto, entra o papel do gestor para criar estratégias e soluções que influenciem seus funcionários ao desenvolvimento e investimento na organização. Para isso, deve-se fazer análise do ambiente organizacional, identificando problemas imediatos, e talvez problemas futuros.

Uma das maiores dificuldades do funcionário em seu início de atividades na empresa é se adequar e entender a cultura da organização, isso

influencia não só o rendimento, mas também o comportamento de um indivíduo ou grupo. De tal modo, os insatisfeitos ou que não concordam com algo, são os que não conduzem seu trabalho da melhor forma, o que pode impactar no trabalho de outros funcionários, criando assim um clima ruim e de intolerância com relação ao seu baixo rendimento.

Dessa forma podemos considerar que há uma interdependência de diversos fatores com o clima organizacional, dentre eles as pessoas, a cultura, o produto e a organização, primordiais para proporcionar um bom ambiente e clima para o colaborador. Ficou claro que profissionais de Recursos Humanos, administradores e líderes de setor devem se preocupar em controlar e conseguir um clima estável, uma vez que este tem interferência direta em todo processo produtivo e administrativo. Um clima agradável para ambas as partes é vantajoso, e este por sua vez é construído gradualmente de acordo com os envolvidos no processo, sendo possível perceber o quanto os envolvidos se afetam.

REFERÊNCIAS

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

CÂMARA, Ana Rosa Gouveia Sobral. *Cultura organizacional e desempenho dos colaboradores: **um estudo exploratório no setor hoteleiro***. 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/14951>> Acesso em: 15 mar. 2017

CARVALHO, Rafael. **A importância da análise do clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional/4940/>> Acesso em: 19 abr. 2017

CERTO, Samuel; PETER, J.P. **Administração Estratégica**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CORREIO DO ESTADO. **Falta de comunicação é um dos principais problemas entre funcionários e empresa**. Disponível em: <<http://www.correiodoestado.com.br/noticias/falta-de-comunicacao-e-um-dos-principais-problemas-entre-funcionarios/78447/>> Acesso em: 15 mar. 2017

COSTA, Paula Cristina. **Motivação no Trabalho**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho/>> Acesso em: 30 mar. 2017

CRUZ, Lucineide. **O Papel Estratégico da Comunicação nas Organizações**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-papel-estrategico-da-comunicacao-nas-organizacoes/>> Acesso em: 29 mar. 2017

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 2004.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo de Mello; TACHIZAWA, Elio Takeshy. *Gestão com Pessoas: **uma abordagem aplicada às estratégias de negócios***. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006; GUERREIRO, Reinado. *Mensuração do resultado econômico*. São Paulo: Caderno de Estudos FIPECAFI, 1991

FORTE, Charles David; RAMIREZ, Paulo. **Gestão Empresarial**. Edição 2003. São Paulo: Copidart, 2003.

GANDOLPHO, Cibele. **Funcionário motivado produz até 50% mais**. 26 abr 2010. Disponível em <<http://www.dgabc.com.br/Noticia/233267/funcionario-motivado-produz-ate-50-mais>> Acesso em: 14 out. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Antônio Carlos Gil. – 1.ed. – 9. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

JULIE, Lisane. **Clima organizacional: a influência na motivação dos funcionários**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/clima-organizacional-a-influencia-na-motivacao-dos-funcionarios/55880/>> Acesso em: 14 jun. 2017.

JUNIOR, Wagner Ribeiro Gomes. **O clima organizacional dentro das empresas e como isso afeta as pessoas da organização**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/clima-organizacional/43217>> Acesso em: 29 out. 2016.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

LAUER, Caio. **Convivência em equipe – Carreira e sucesso**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/clima-organizacional/convivencia-em-equipe/>> Acesso em: 07 abr. 2017

LOUREIRO, Tony. **Comunicação e liderança: a importância para uma gestão eficiente**. Disponível em: <www.tonyloureiro.com.br/comunicacao-e-lideranca-a-importancia-para-uma-gestao-eficiente/> Acesso em: 12 mai. 2017

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 13ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILDEBERGER, Daiana. **A Evolução da área de Recursos Humanos Frente ao ambiente de Mudanças Organizacionais**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>> Acesso em: 05 abr. 2017

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Cultura Organizacional – Conceito e aspectos**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/10/cultura-organizacional-conceito-aspectos.html>> Acesso em: 29 mar. 2017

RAMALHO, Jane. **Desafios do Gestor de Recursos Humanos no Mercado Atual**. Disponível em: <<http://blog.unipe.br/graduacao/5-desafios-do-gestor-de-recursos-humanos-no-mercado-atual>> Acesso em: 04 abr. 2017

RH PORTAL. **A importância da comunicação no ambiente de trabalho**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/importancia-da-boa-comunicacao-no-ambiente-de-trabalho/>> Acesso em: 22 mar. 2017

RH PORTAL. **A Importância de se Avaliar O Clima Organizacional**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-de-se-avaliar-o-clima-organizacional/>> Acesso em: 03 abr. 2017

SÁ, Antônio Lopes de. **Ética profissional** / Antônio Lopes de Sá. – 8. Ed. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Alaine. **Comunicação**. Disponível em:
<<http://www.infoescola.com/comunicacao/comunicacao/>> Acesso em: 29 mar. 2017

SILVEIRA BUENO, Francisco da. **Minidicionário da língua portuguesa**. 2. Ed. São Paulo: FTD, 2007.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. In: **Revista de administração de empresas**. Rio de Janeiro vol.20, n II 4,out/dez.1980.

TADEU, Cruz. Sistemas, Organização e Métodos: **Estudo integrado das novas tecnologias de informação**. São Paulo: Atlas, 1997.

APENDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES**1 - Há quanto tempo você trabalha na empresa?**

- Menos de 1 ano Entre 1 e 5 anos
 Entre 5 e 10 anos Entre 10 e 15 anos
 Entre 15 e 20 anos Acima de 20 anos

2 – Como você classificou o clima de trabalho no seu 1º dia na organização?

- Muito bom Bom Regular Péssimo

3 – Ao Final de um mês de trabalho, como você avalia seu relacionamento com os outros colaboradores?

- Muito bom Bom Regular Não tenho opinião

4 – Em seu ambiente de trabalho, existe cooperação entre os funcionários?

- Sim sempre Sim, raramente
 Não nunca Não tenho opinião

5 – Você se sente respeitado pelos seus companheiros de trabalho?

- Sim sempre Sim, raramente
 Não nunca Não tenho opinião

6 – O relacionamento com seus colegas de trabalho favorece a execução de suas atividades na empresa?

- Sim sempre Sim, raramente
 Não nunca Não tenho opinião

7 – A cultura imposta pela empresa favorece um bom clima de trabalho?

- Sim sempre Sim, raramente
 Não nunca Não tenho opinião

8 – Como é o clima entre você e seu superior?

- Muito bom Bom Regular
 Ruim/ Péssimo Não tenho opinião

9 – Como você resolve as diferenças/ problemas com seus colegas de trabalho?

- Passa o problema para o superior resolver
- Conversa e resolve o problema entre vocês
- Ignora o colega de trabalho/evitando a conversa
- Ignora o ocorrido e age naturalmente

10 – Você aceita facilmente as mudanças ocorridas no seu ambiente de trabalho?

- Sim sempre Sim, as vezes
- Não nunca Não tenho opinião.

APENDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES/LÍDERES DE SETOR**1 - Há quanto tempo você trabalha na empresa?**

- Menos de 1 ano Entre 1 e 5 anos
 Entre 5 e 10 anos Entre 10 e 15 anos
 Acima de 15 anos

2 – Como você classifica o clima organizacional dos setores de seu ambiente de trabalho?

- Muito bom Bom Regular Ruim/Péssimo

3 – Em seu ambiente de trabalho, existe cooperação entre você e seus subordinados?

- Sim sempre Sim, raramente
 Não nunca Não tenho opinião

4 – Você se sente respeitado pelos seus subordinados?

- Sim sempre Sim, raramente
 Não nunca Não tenho opinião

5 – O relacionamento com seus colegas de trabalho favorece a execução de suas atividades na empresa?

- Sim sempre Sim, raramente
 Não nunca Não tenho opinião

6 – A cultura imposta pela empresa favorece um bom clima de trabalho?

- Sim sempre Sim, raramente
 Não nunca Não tenho opinião

7 – Como é o clima entre você e seu superior?

- Muito bom Bom Regular
 Ruim/ Péssimo Não tenho opinião

8 - Você resolve os problemas que ocorrem entre seus subordinados?

- Sim sempre Sim, as vezes
 Não nunca Não tenho opinião.

9 – Como você resolve as diferenças/ problemas com seus colegas de trabalho?

- Passa o problema para o superior resolver
 Conversa e resolve o problema entre vocês
 Ignora o ocorrido e age naturalmente