

## O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL AOS COLABORADORES DA EMPRESA AD ARQUITETURA E DESIGN

Denise Ost<sup>1</sup>

### RESUMO

O objetivo deste artigo foi verificar como conseguir um bom clima organizacional para explicar e fundamentar a motivação dos funcionários nas empresas. Assim, procurou-se conceituar clima organizacional; identificar os desafios na área de gestão de pessoas e analisar como melhorar a gestão de processos através do clima organizacional da empresa AD Arquitetura e Design a fim de melhorar a motivação dos funcionários e como as lideranças das empresas podem auxiliar nisso. Quanto aos *objetivos*, a pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, uma vez que os dados coletados e analisados permitem descrever as características do problema. A abordagem é quantitativa. São utilizados os seguintes procedimentos: pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A população questionada foi composta por sete pessoas da empresa AD Arquitetura e Design, consideradas o público ideal para alcançar o objetivo proposto. Foi aplicado um questionário com 21 questões, onde os questionados puderam responder Sim ou Não às questões propostas. Para manter o sigilo das informações, os questionados não tiveram seus nomes expostos. A análise dos dados foi feita através de gráficos quantitativos, onde foram mostradas as porcentagens das respostas, a fim de conseguir encontrar as soluções para o problema da pesquisa. Os resultados alcançados a partir do questionário aplicado apontou funcionários desmotivados com relação ao cumprimento dos objetivos e metas da organização em virtude da ausência de visão mais ampla da gestão enfatizando mais o ambiente interno e a padronização dos processos de forma a contribuir para o crescimento individual e coletivo.

**Palavras-chave:** clima organizacional; motivação; gestão de pessoas.

### ABSTRACT

The objective of this paper was to check how to get a good organizational climate to motivate employees of the companies. Thus, we tried to conceptualize organizational climate; identify challenges in the area of people management and analyze how to improve the organizational climate of the company AD Architecture and Design to improve employee motivation and how the leaders of companies that can help. As to the objectives, the research is characterized as exploratory and descriptive, since the data collected and analyzed allow describing the characteristics of the problem. The approach is quantitative. Literature review and case study: the following procedures are used. The population interviewed consisted of eight people of the company AD Architecture and Design, considered ideal to achieve the

---

<sup>1</sup> Pós Graduanda do curso de Especialização – MBA em Gestão de Pessoas da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ.

proposed objective audience. A questionnaire with 20 questions where respondents could answer Yes or No to the proposed questions was applied. To maintain the confidentiality of information, respondents did not have their names exposed. Data analysis was performed by quantitative charts, where they were shown the percentages of responses in order to be able to find solutions to the research problem. With the result of the research it was concluded that self-confidence, integrity, respect for people and their differences, delegation, technical knowledge, able to undertake flexibility, determination, empathy and some attributes are enough for the leader to fulfill its role with the company and the people there and make a good organizational climate within the company.

**Keywords:** organizational climate; motivation; people management.

## INTRODUÇÃO

A gestão propriamente dita de processos realizada através de um bom clima organizacional é uma estratégia que ganha forças em decorrência do processo de globalização e da necessidade de ajustes das ações das organizações diante da atual realidade competitiva não escapando à onda de mudanças que ocorrem no novo cenário econômico, político, social mundial e nacional, no qual as organizações estão inseridas. Nesse contexto de transformações, as instituições mais eficientes tecnologicamente passaram a estabelecer diferenças em função da habilidade com que aplicam os conhecimentos científicos e tecnológicos em suas atividades e inovação, de forma a adaptar-se ao dia a dia em que vivem.

As pessoas passaram a enfrentar um contexto organizacional cada vez mais complexo, resultando na necessidade cada vez maior de profissionais qualificados, em constante atualização de seu nível de informação, capazes de agir, interpretando e criando novas soluções para os problemas contextuais. Tudo isso demanda a mobilização de conhecimentos, habilidades e aptidões, constituindo-se no desenvolvimento de novas competências caracterizando-se o fato de que atividades em grupos e equipes na vida cotidiana do trabalho podem ser vistas como essencial ao alcance de metas e objetivos. Isto não apenas no que concerne à vida profissional, no dia-a-dia pessoal a interação com grupos é muito importante. Apesar deste tema já ser bem conhecido, este estudo objetiva demonstrar que um clima organizacional adequado faz com que os funcionários se sintam motivados e traz lucros para a empresa e consequente vantagem competitiva no mercado.

A hipótese é que a motivação e a satisfação dos funcionários proporcionam um bom clima de trabalho e a tendência desses funcionários se tornarem mais

produtivos. Quando os funcionários percebem que a empresa está atenta a isso, a percepção dos mesmos sobre a organização é extremamente positiva. Por isso as empresas e suas áreas de gestão de pessoas não devem encarar as pesquisas como uma moda, ou um relatório a mais, e, sim, como um instrumento de alavancagem dos objetivos pessoais e organizacionais.

Para atender a essas necessidades, não basta às organizações adequarem suas práticas de gestão de pessoas às pressões competitivas que sofrem. É preciso trabalhar um novo modelo, mais direcionado ao desenvolvimento estratégico e holístico da organização e dos indivíduos, para atender às necessidades de gestão focadas na abordagem de competências (DUTRA, 2004).

Diante de tais desafios impostos às organizações, bem como da necessidade de atender uma exigência da PÓS-MBA em Gestão de Pessoas, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), na linha de pesquisa “Clima Organizacional”, nesta dissertação aborda-se o tema clima organizacional com uma proposta para a área de arquitetura e design de interiores, com foco na identificação e estudo de um modelo adequado para a gestão de competências das pessoas na área de criação livre, levado a efeito na empresa AD Arquitetura e Design.

Considerando-se essas razões para a realização do presente estudo, estabeleceu-se como objetivo identificar as competências da equipe na organização com vistas à melhoria da qualidade dos serviços na área de criação e desenvolvimento de projetos e a gestão dos processos através do clima organizacional.

Diante dessa problemática e, tendo em vista que o processo de trabalho nessa área de criação livre difere do consumo de serviços em geral, o problema de pesquisa deste estudo consiste em saber: **De que forma o clima organizacional pode motivar a qualificação e o desempenho dos colaboradores a fim de elevar a qualidade no serviço prestado?** À organização que ainda não estabeleceu a função estratégica do seu departamento de Recursos Humanos faz-se necessário um planejamento estratégico organizacional, para o alinhamento entre competências organizacionais e individuais, identificando, definindo e avaliando o nível de desenvolvimento das competências das equipes de colaboradores, propondo como produto que a instituição desenvolva planos de remuneração consistentes e

baseados nas competências de cada cargo e o incentivo permanente dos seus colaboradores no desenvolvimento de suas competências individuais.

As considerações finais atêm-se à apresentação das principais conclusões, um estímulo à reflexão sobre competências essenciais e individuais nos meios gerencial e acadêmico.

## 1 OBJETIVOS

O objetivo é verificar como conseguir um bom clima organizacional para motivar os funcionários da AD Arquitetura e Design. Com objetivos específicos;

- A) Conceituando clima organizacional;
- B) Identificando os desafios na área de gestão de pessoas;
- C) Identificar e analisar a forma que o clima organizacional pode motivar a qualificação e desempenho dos colaboradores a fim de qualificar o serviço prestado, baseado no modelo de Litwin e Stringer (1968);
- D) Propor uma estrutura de recursos e competências individuais para os profissionais auxiliares e técnicos dessa área, tendo como referência o modelo proposto por Kozlowski (1989);

O estudo e análise de como melhorar o clima organizacional na AD Arquitetura e Design objetiva melhorar a motivação dos funcionários, além de orientar como as lideranças das empresas podem auxiliar nesse processo de desempenho organizacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico que serviu de base para análise dos resultados do estudo. Tratando-se de um tema que apresenta uma ampla literatura, o item 2.1 traz definições sobre clima organizacional no subitem 2.1.1 trata das discussões acerca das áreas de trabalho e suas condições efetivas para realização das tarefas

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

É notável e bastante discutido o fato de que as pessoas não vivem isoladas, nem são auto suficientes. Estão continuamente se relacionando com outras pessoas e ambientes a fim de se ajustarem a uma variedade de situações.

É através do estudo de clima que se pode avaliar o grau de satisfação ou insatisfação, as expectativas, o interesse, as necessidades e todas outras variáveis que envolvem o desempenho de uma equipe de trabalho.

Segundo Chiavenato (1992, p. 53) “o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, e característica que existe em cada organização.”

Segundo Aktouf (1996, p. 21), o clima organizacional de uma empresa é uma questão relevante para o crescimento e a sobrevivência a longo prazo:

[...] é necessário que o administrador do futuro comprehenda que os instrumentos de administração, as técnicas econômicas e contábeis, as tecnologias sofisticadas não são nada sem a existência de um clima social e humano propício à adesão, à colaboração e ao desempenho.

Uma definição interessante sobre o clima organizacional é a de Luz (2003, p. 13) que diz que “o clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre empresa e seus funcionários”. Esta e todas as definições mencionadas anteriormente evidenciam as relações das pessoas entre si e com a organização.

Também segundo Luz (2003), apesar da diversidade de definições que podem ser encontradas na literatura sobre o assunto, é possível identificar na maioria delas três aspectos importantes, sendo portanto, satisfação dos funcionários está presente em quase todas as definições e com certeza vincula direta ou indiretamente, a relação do Clima Organizacional com o grau de satisfação das pessoas no trabalho, já a percepção dos funcionários reflete como os funcionários enxergam a empresa nos seus mais diversos aspectos com relação a cultura alguns autores tratam Clima e Cultura Organizacionais de forma bastante parecida, isso porque a cultura influencia, e muito, o clima da empresa.

Luz (2003) acredita que para um funcionário prestar um bom serviço, deverá ser observada três situações essenciais, sendo elas, saber fazer sendo uma questão de conhecimentos, habilidades ou atitudes, logo também, uma questão de treinamento, para o caso de poder fazer trata-se de uma questão de dispor dos

recursos necessários para a execução do serviço, quando a partir desse surge então o querer fazer que é uma questão que depende do estado de ânimo, ou seja, depende da satisfação das pessoas quando trabalham. Dessa forma, o “querer fazer” está intimamente ligado ao clima organizacional.

Nesta definição pode-se perceber que, apesar de ser intangível, um clima bom ou ruim percebido dentro de uma organização, pode afetar o desempenho das pessoas dentro da organização. Perceber este clima e sempre procurar melhorá-lo é uma ferramenta importante para os líderes nas organizações.

### **2.1.1 O clima organizacional afetado pela má alocação de funcionários**

Uma maneira de o administrador efetuar alocações corretas, é fazer um processo avaliativo dos funcionários, sempre que possível. Devem ser avaliadas as características, expectativas e o desempenho humano dentro das áreas em que estão no momento. Chiavenato (1998, p. 103) acredita que a avaliação é um processo que serve para “julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa”.

A avaliação de desempenho dos funcionários possibilita maior clareza sobre suas potencialidades e melhor conhecimento sobre o seu desempenho na área em que atua, verificando assim o acerto ou erro de sua alocação, e pode beneficiar tanto funcionários, como gerente e a organização como um todo (CHIAVENATO, 1998).

Essa ferramenta pode beneficiar um ambiente organizacional saudável, fundamentado nas boas relações humanas, na melhora no desempenho, na satisfação no trabalho, e nas oportunidades de progresso.

Conhecendo melhor seus subordinados, os administradores poderão, além de exercerem suas funções de superiores administrativamente, também ser líderes, o que é diferente se ser somente um superior. Para ser líder, segundo Hunter (2004), é necessário ter habilidade em influenciar pessoas a trabalharem entusiasticamente, para que possam atingir objetivos que envolvam o bem comum. Para ser líder, segundo o autor, é preciso ter duas qualidades: poder e autoridade, além de executar as tarefas enquanto se constroem relacionamentos, para que se adquiram confiança mútua para conseguir quebrar velhos paradigmas.

A partir dos estudos de Hunter (2004) é possível entender que pela perspectiva tradicional da administração de pessoas a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações se baseavam em

números. Atualmente, verifica-se uma preocupação com as áreas de trabalho e suas condições efetivas de realização das tarefas pré-determinadas.

Têm-se observado, atualmente, que uma organização funciona bem se tem uma boa direção e uma boa equipe, o que se torna um diferencial em relação a outros locais com condições idênticas de trabalho, pois com isso, advém um compromisso da liderança, qualidade na gestão, competência e criatividade da equipe.

Chiavenato (2004) informa que a gestão de pessoas perdeu este caráter um tanto quanto mecanicista do passado, e seu foco desloca-se para a investigação das capacidades pessoais de cada funcionário, com o intuito de utilizá-las do modo mais rentável e satisfatório tanto para os sujeitos como para organizações.

Em tempos atuais, é vital para todas as organizações que desejam obter sucesso e se manter em alta no mercado, o investimento na obtenção de um clima organizacional com harmonia e pacifismo (LIMONGI-FRANÇA, 2005). A conquista da satisfação dos clientes é, acima de tudo, também a conquista das pessoas que cuidam deles. Se os colaboradores têm um comprometimento e uma valorização diante da empresa, de modo automático se sentirão motivados a colocar o cliente em primeiro lugar. Trata-se, portanto, de uma questão de causa e efeito (FREITAS, 1997).

Segundo Tavares (2005), no intuito de atingir tal objetivo, faz-se essencial, em primeira instância, ouvir atentamente os colaboradores. Isso inclui descobrir quais são suas crenças, seus valores, suas expectativas e necessidades. Desse modo, as ações poderão se direcionar sem que ocorra uma perda de energia.

A partir da pesquisa, será possível conhecer a maneira como as pessoas se sentem na organização e como reagem a determinados processos de mudança (TAVARES, 2005). No contexto estudado para a realização da pesquisa, cabe, pois, questionar: quem são os líderes da organização? De que modo eles tratam as pessoas? Em que direção se estabelece as relações entre e nas equipes? Como está a comunicação entre os pares? No dia a dia, existe respeito, cooperação, envolvimento, comprometimento, entre outros fatores primordiais que devem haver no relacionamento humano? (FREITAS, 1997).

Em termos de benefícios e vantagens do clima organizacional harmonioso para as empresas, pode-se citar (LUZ, 2003) onde atração e manutenção de potenciais talentos, treinamentos sintonizados às metas da empresa, proporcionam resultados positivos. O aprimoramento da comunicação interna da organização possibilita a

ampliação do comprometimento dos colaboradores, pois se sentem responsáveis por ela, melhorando a produtividade, otimizando as tarefas de gerência e liderança.

A integração e a união dos funcionários, gera credibilidade para a organização impactando em redução nos índices de doenças físicas e emocionais nos colaboradores proporcionando sentimento de valorização por parte dos membros da empresa bem como grande resgate da imagem e do marketing pessoal da organização, possibilitando diminuição do índice de insatisfação no que se refere a salários, benefícios, recompensas, vantagens e melhor distribuição de resultados.

O clima organizacional não é um item simples e básico de se analisar, uma vez que ele se apresenta difuso, nebuloso e não tem contornos bem definidos, segundo o que afirma Griffin (2007).

Entende-se, pois, que o clima organizacional é resultado, acima de tudo, de fatores internos, das decisões adotadas pelos líderes e gestores e, também, da maneira como as pessoas são administradas por seus chefes, segundo Oliveira (2002-B).

Também não se pode esquecer que, uma vez que a organização se configura como um verdadeiro universo, de interesses diversos, consequência de posturas pessoais e profissionais que se diferenciam, de um modo de vida diversificado, de uma maneira diferente de encarar o mundo, não haverá uma só empresa em que todos os seus membros apresentem ideias e valores uniformes ou convergentes (LUZ, 2003).

Portanto, não se torna viável discursar acerca da existência de somente um clima organizacional, que seja uniforme. Ele sofrerá variações segundo o panorama psicológico e o estágio motivacional em que cada colaborador está no momento, além da maneira como ele interpreta o contexto empresarial, por meio dos dados recebidos ou notados em meio ao ambiente interno (LUZ, 2003).

Conforme se pode avaliar no material teórico estudado, seguem as vantagens e desvantagens da pesquisa de clima organizacional (FREITAS, 1997).

Quadro 1: Vantagens e desvantagens da Pesquisa de Clima Organizacional

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Melhor aproveitamento do potencial humano dentro da organização.	Ampliação da dificuldade em detectar o problema, por serem poucos funcionários e, geralmente, separados em diversas áreas. Nesse sentido, cada colaborador apresenta uma visão possivelmente muito diferente da empresa.

Identificação do clima, do ambiente e das condições que permeiam a relação entre o colaborador e a empresa.	A pesquisa de clima tem barreiras em ser feita, devido aos turnos de horários diferentes em que os membros são alocados.
A pesquisa de clima é utilizada como base para formular estratégias de mudanças e reformular as estruturas organizacionais.	O grupo ou a área nem sempre se encontram, deixando de haver união ou motivação por parte de um membro a outro, e impedindo que seja detectado um conflito que possa afetar a empresa de forma geral.
Utilização da metodologia como algo objetivo e seguro, isento de comprometimento com o panorama atual, buscando dados reais.	
Foco na melhoria da qualidade, no aumento da produtividade e em avaliar políticas internas	

Fonte : Freitas (1997)

O clima pode se configurar tanto como um indicador dos aspectos mais evidentes da organização, como também das necessidades de melhoria e mudança. Essa espécie de percepção e análise demonstra as causas eventuais de problemas que a empresa possa estar enfrentando, de modo ampliar o nível de compreensão acerca deles (FREITAS, 1997).

Conhecer os níveis de satisfação dos funcionários é uma atitude fundamental da função dos gestores de atualmente nas empresas. Portanto, o gerenciamento do clima da empresa tem, originalmente, a função de acompanhar as percepções dos colaboradores, para avaliar e alinhar suas expectativas às possibilidades existentes na corporação (LIMONGI-FRANÇA, 2005). A partir desse ponto, será viável desencadear ações pontuais de modo a aprimorar as tarefas na empresa de maneira geral, otimizando o clima entre todos (BATEMAN e SNELL, 1998).

Apesar de existir várias propostas no âmbito da gestão de pessoas, a dificuldade de implantá-las está no fato de a grande maioria das empresas ainda não perceber as mudanças do mundo dos negócios, conservando ainda suas posições gerenciais solitárias, vivência baseada no passado glorioso, funcionários reduzidos à mão de obra produtiva e improdutiva, fornecedores tratados como inimigos e clientes e consumidores como fonte de receita, retenção de informações. Toma-se tal atitude por acreditar que com isto será garantido o futuro. Portanto, para mudar efetivamente, é necessário desenvolver a visão sobre o futuro, o mundo, o mercado e, o mais importante, as pessoas (ZENONI, 2007).

As empresas que já estão colocando em prática esta visão terão muito mais chances de permanecerem no mercado, já que a alta administração atuará como

uma equipe cooperativa, com fluxo de informações horizontais e verticais. Nesse contexto, todos os funcionários são vistos como parceiros, pois conhecem a missão e os objetivos traçados da empresa, praticam e preservam seus valores. Com isso, o comprometimento dos funcionários faz com que os objetivos sejam alcançados e novas metas estipuladas. (ZENONI, 2007).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa de Clima surgiu na Inglaterra e é bastante recente no Brasil, sendo assim há dificuldades em se elaborar uma pesquisa. Por essas razões, optou-se pela elaboração de um Roteiro de questionário Estruturado (vide apêndice) já que o presente estudo é de caráter exploratório.

Esse tipo de questionário é recomendado, devido à sua facilidade de realização, pois através do questionário, é possível extrair dos funcionários as suas impressões e percepções sobre a empresa. O roteiro proposto contém 21 perguntas, buscando colher dados sobre o problema a ser estudado, possibilitando a identificação de características particulares do ambiente organizacional.

A pesquisa adotou a tipologia de Vergara (2012), quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, é descritiva e exploratória, de natureza aplicada, através de uma abordagem qualitativa, e se ocupa com o universo dos significados, atitudes e valores, uma realidade que não deveria ou não pode ser quantificada (MINAYO, 2007), na medida em que os métodos utilizados na coleta e na análise de dados propiciam um considerável nível de subjetividade.

A organização na qual foi realizada o questionário, a AD Arquitetura e Design, embora tenha conhecimento das competências essenciais e gerenciais necessárias para uma alta performance não foi alvo de nenhum registro formal ou estudo abordando tal questão sob o ponto de vista focalizado trabalho.

A pesquisa é aplicada e, fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Quanto aos meios é um estudo de caso, realizada através da pesquisa de campo e documental, apoiada na pesquisa bibliográfica.

Para Yin (2001, p. 23), um estudo de caso é “uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real,

especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A pesquisa de campo foi elaborada por meio de pesquisa empírica realizada junto à organização, através da aplicação de uma pesquisa de clima, no período de um dia mais precisamente no dia 26 fevereiro de 2014, buscando uma conexão coerente entre o clima organizacional essencial da organização e as competências individuais, aplicadas pelas pessoas que compõem essa equipe.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base na leitura de livros, artigos, teses e dissertações com foco no tema de estudo.

Voltou-se para o clima organizacional essencial e para as competências individuais de cargos de cada área da AD Arquitetura e Design. No questionário constou de entrevista envolvendo a equipe da AD Arquitetura e Design, num total de sete participantes, para identificar o clima organizacional dessa organização a partir do Modelo de Litwin e Stringer (1968) conforme segue :

O modelo de Litwin e Stringer (1968) faz uso de um questionário baseado em nove fatores ou, como são chamados, indicadores:

- Estrutura – sentimento dos trabalhadores a respeito das restrições em seu trabalho: diversas normas, regulamentos, regras, entre outras limitações que enfrentam no desenvolvimento de suas tarefas;
- Responsabilidade – sensação de autonomia para tomar decisões que se relacionam ao trabalho e à independência no que se refere ao desempenho das funções;
- Desafio – sentimento de risco ao tomar decisões e na *performance* de suas tarefas;
- Recompensa – percepção de recompensa por tarefas bem feitas, com ênfase em um incentivo positivo e não apenas em punição, promovendo a justiça das políticas de promoção e remuneração;
- Relacionamento – sentimento de boas relações interpessoais de modo geral e de apoio mútuo prevalecendo na empresa;
- Cooperação – percepção de espírito de apoio e múltiplas ajudas vindas de todos os níveis hierárquicos, de cima ou de baixo;
- Conflito – sensação de que os gestores não temem opiniões discrepantes e o estilo de mediação usado para solucionar problemas;

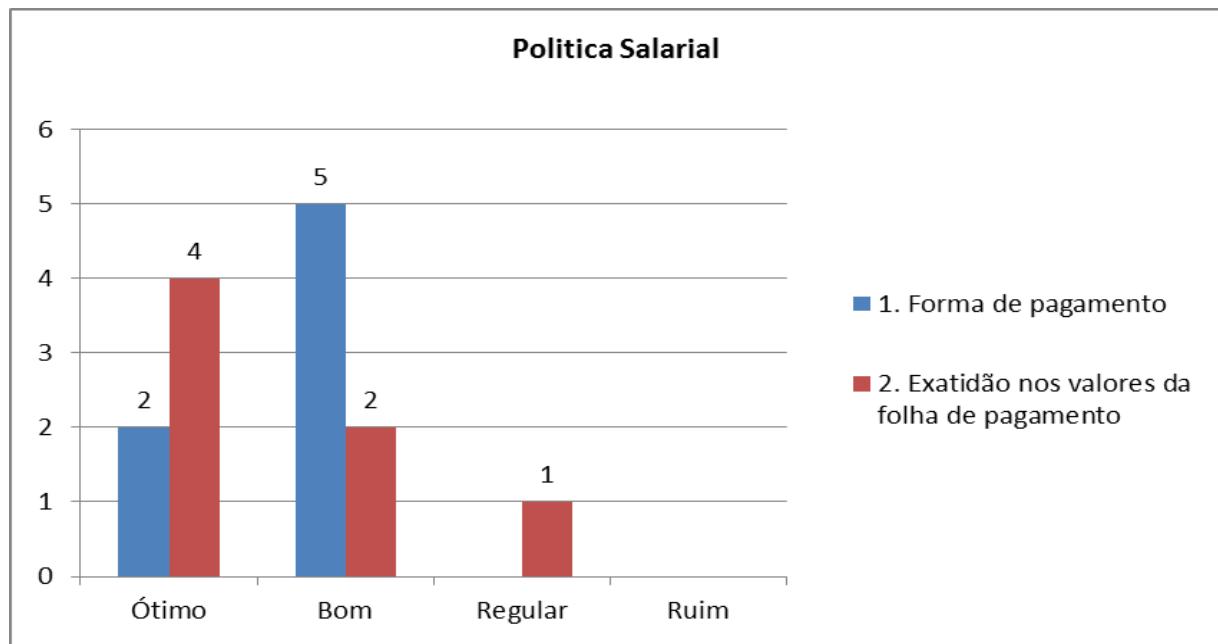
- Identidade – sensação de pertença à empresa, como aspecto fundamental no interior do grupo de trabalho, conciliando objetivos pessoais aos organizacionais;
- Padrões – é o nível em que a organização enfatiza regras e processos.

A aplicação do modelo de Litwin e Stringer (1968) foi utilizada para a definição do clima organizacional essencial da AD Arquitetura e Design.

Após a coleta de todos os dados do questionário, foi realizada a análise de categorização das respostas, esta análise foi realizada com base nas categorias inicialmente construídas que permitiram criar indicadores qualitativos, permitindo a inferência dos conhecimentos obtidos destas mensagens colhidas na análise documental e nos questionários, esse tipo de abordagem possui por finalidade deduções lógicas e justificadas.

#### 4 ANÁLISES DO QUESTIONÁRIO

Gráfico 1: Política Salarial



O primeiro tópico, *Política Salarial*, tem por objetivo analisar forma de pagamento e exatidão de valores se estão sendo cumpridas pela organização, levando em consideração que o salário de cada cargo será baseado nos conhecimentos exigidos pela função, complexidade das atividades desenvolvidas e

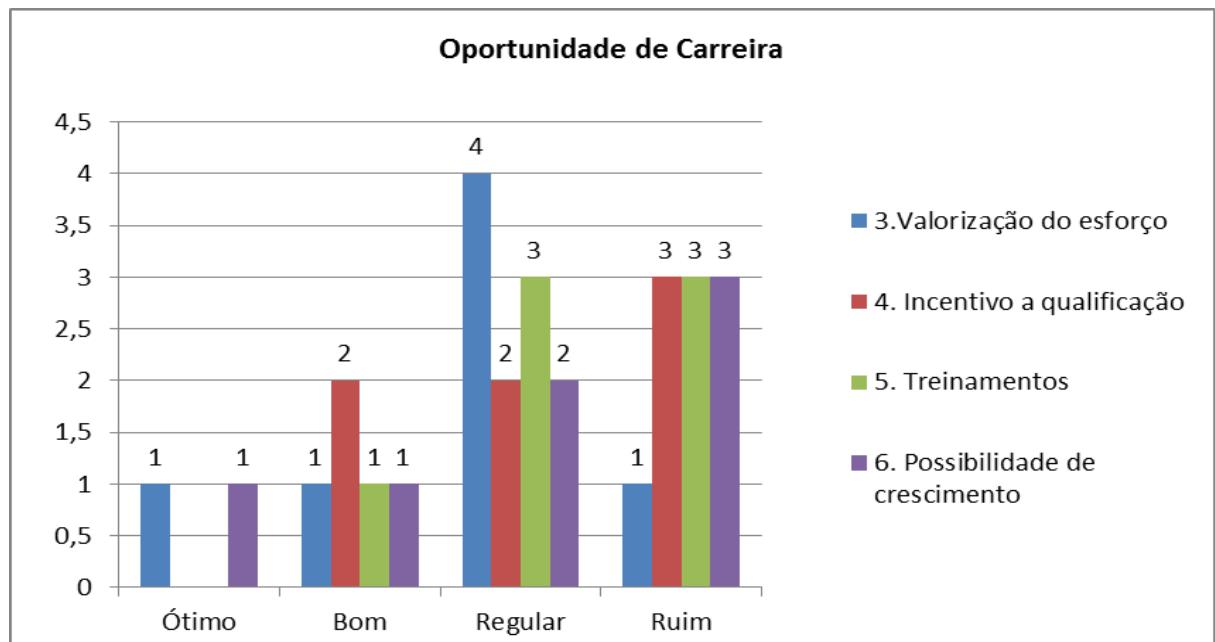
responsabilidades pela execução de tarefas ou apresentação de resultados específicos requeridos por aquele determinado cargo.

Os salários passam então a serem estabelecidos de forma a serem um atrativo entre os diversos profissionais existentes no mercado e serão referência para cada empresa que tenha situação econômico-financeira semelhante.

Dos questionados o primeiro tópico faz constatar de que a satisfação com relação a Política Salarial está no nível satisfatório, havendo possibilidade de melhorar no quesito exatidão nos valores da folha de pagamento.

Segundo Borges (2014) o gestor atual criando um ambiente saudável, com colaboradores motivados e comprometidos, políticas claras de ação, produtos ou serviços de qualidade, a organização passa a obter resultados competitivos e a reter seus talentos para inovação tecnológica ou criação de produtos e serviços diferenciados.

Gráfico 2: Oportunidade de Carreira



O segundo tópico, *Oportunidades de Carreira*, analisa-se a realização profissional e pessoal bem como crescimento e progresso profissional em relação ao trabalho desempenhada.

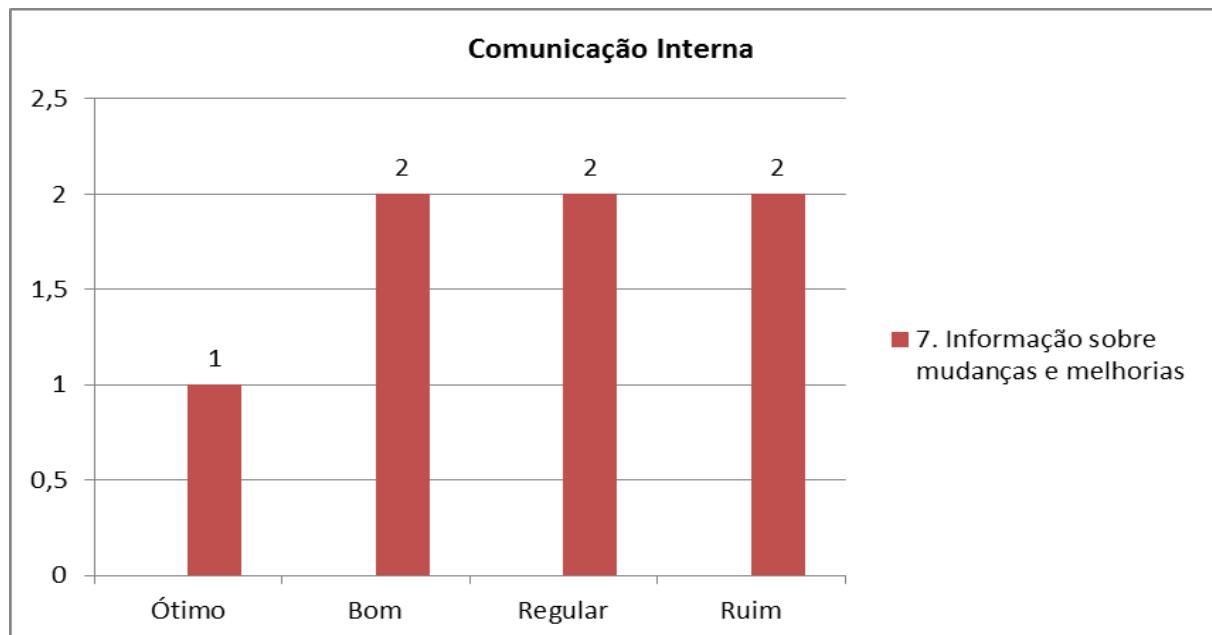
Obter sucesso na profissão é algo que as pessoas planejam e têm como objetivo de vida. Buscam cada vez mais ser bem-sucedidas, seja através de uma

promoção, alcançando um cargo importante na empresa ou através de um bônus ou reconhecimento especial.

Pôde-se perceber nesse segundo tópico que há grande insatisfação com relação as oportunidades de carreira, valorização do esforço, incentivo a qualificação, treinamentos e possibilidade de crescimento.

Seguindo o entendimento de Gonçalves – Administradores (2014), cada empresa busca um perfil específico para suas necessidades e seleciona profissionais cujas características pessoais sejam condizentes com sua cultura organizacional. Na visão de Cardoso (2005), quando precisa completar seu quadro de empregados a empresa busca, em princípio, dois tipos de profissionais: aquele que lhe trará a experiência adquirida ao longo da trajetória profissional (e aqui pode-se incluir os relacionamentos, o conhecimento de mercado, a carteira de clientes) ou aquele cuja experiência é menor, mas que apresenta o potencial para crescer e que corresponderá aos investimentos em treinamentos.

Gráfico 3: Comunicação Interna



O terceiro tópico, trata Comunicação Interna, visando colher informações a respeito da forma como as informações são disponibilizados pela empresa, se é adequado ou não.

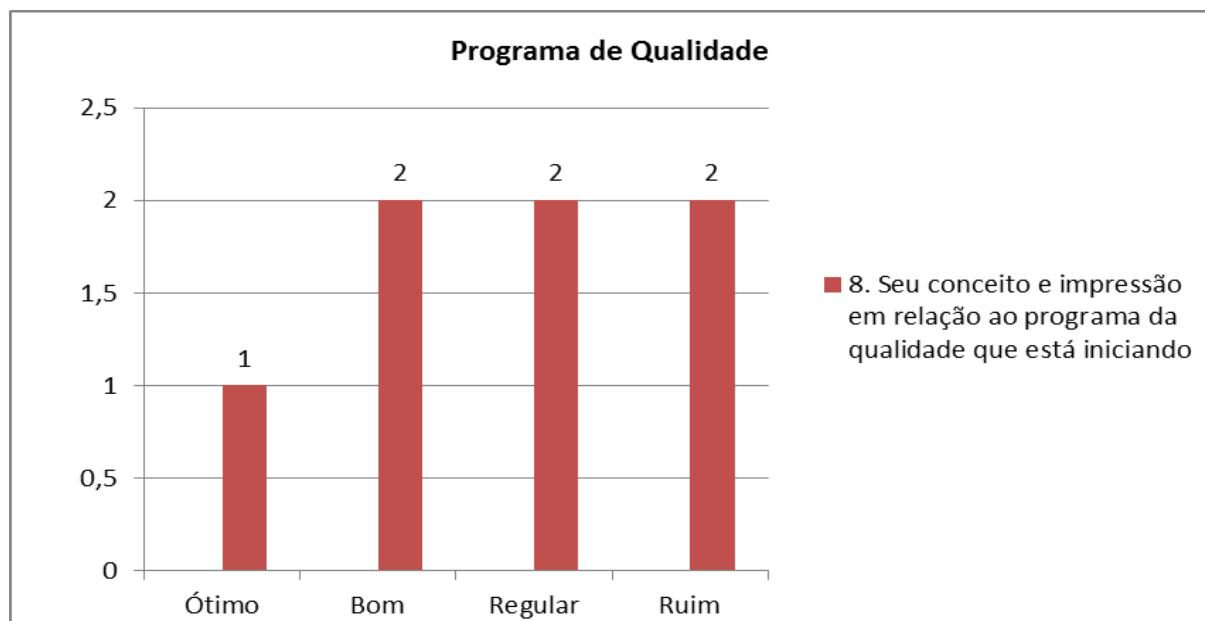
Comunicação interna é a união planejada de todas as ferramentas capazes de permitir o fluxo das informações de interesse aos colaboradores de uma organização.

A Comunicação Interna não é um objeto suspenso na vida da organização, ela também está a serviço da viabilização dos objetivos e das metas estabelecidas. A coerência estratégica é a medida cautelar para que todos os colaboradores sejam capazes de valorizar os canais e o fluxo saudável das informações internas. Mesmo diante de um mundo em constantes mudanças e evoluções, onde o acesso a informação está cada vez mais fácil, ainda existem falhas na comunicação e não se consegue atingir o público alvo.

Orientar a comunicação para que ela esteja em sintonia com o planejamento estratégico corporativo é a única forma de viabilizar a conquista dos objetivos e metas estabelecidos. Não existe o “quase” na Comunicação Interna. A disseminação de informações dentro de uma empresa precisa ser formalizada, divulgada e celebrada por toda a organização.

Nesse terceiro tópico fica evidente que os questionados consideraram a forma de informação e/ou comunicação interna razoável demonstrando portanto possibilidades de ponto a ser melhorado.

Gráfico 4: Programa de Qualidade



O quarto tópico, trata *Programa de Qualidade*, buscando saber qual a impressão com relação a implantação dos novos métodos de trabalho. O

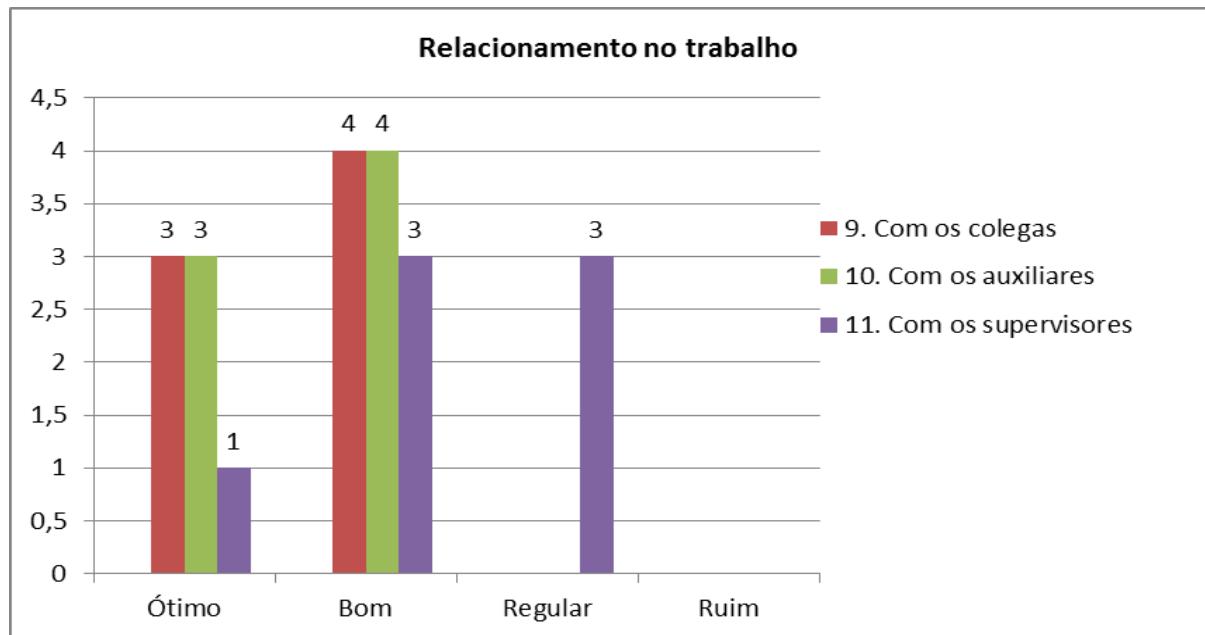
desenvolvimento de programas de Qualidade de vida no ambiente de trabalho vem ganhando um importante destaque nos planos de negócios, nas formas de gestão da área de recursos humanos, nos programas de Qualidade Total, assim como, vem sendo cada vez mais divulgado nas diversas formas de mídia (FERNANDES, 1996).

Somente há pouco tempo, a preocupação com programa de qualidade destacou-se para a situação de trabalho como parte integrante de uma sociedade complexa e de um ambiente heterogêneo.

Segundo Chiavenato (2002, p. 391), a qualidade de vida no ambiente de trabalho tem o objetivo de assimilar duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, do outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos sobre a produção e a produtividade.

Neste tópico do questionário evidencia a sequência de insatisfação com relação ao programa de melhoria ou talvez a forma como o mesmo vem sendo implantado, oportunizando buscar alternativas para implantação do mesmo.

Gráfico 5: Relacionamento no Trabalho



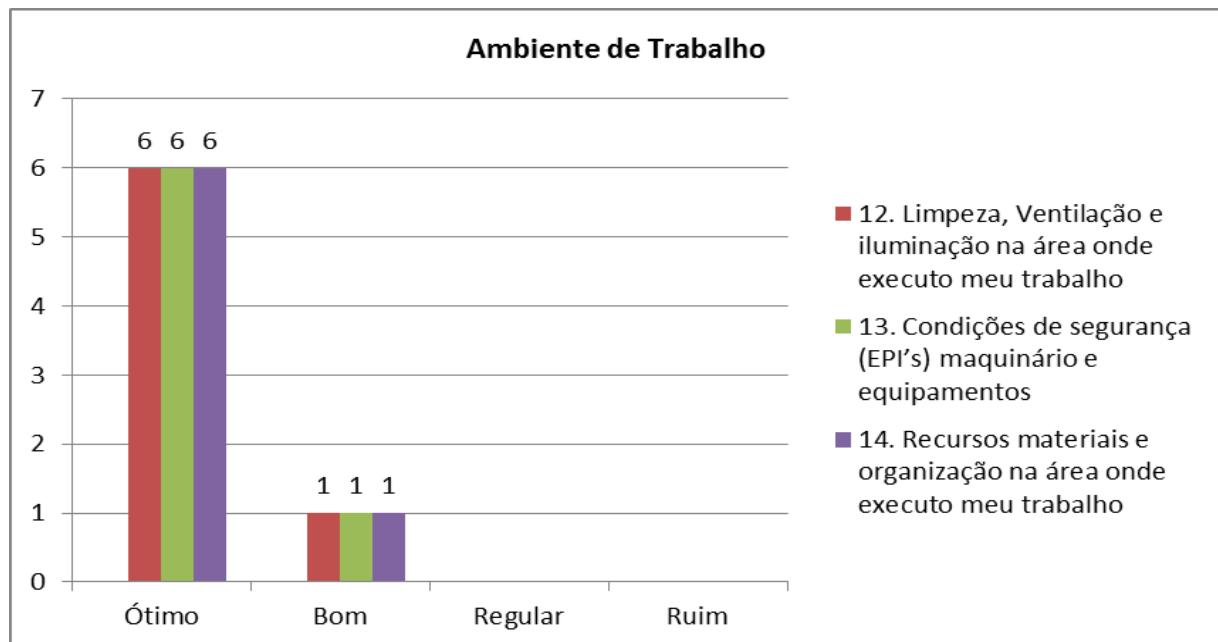
O quinto tópico, trata *Relacionamento no Trabalho*, avalia considerando a importância das relações do indivíduo no ambiente de trabalho.

Segundo MSA ter uma boa relação com os colegas no ambiente de trabalho é um dos aspectos fundamentais para o sucesso de uma empresa. Como a maioria

das pessoas passa mais tempo trabalhando, ter um bom relacionamento com todos aqueles que as cercam é essencial. A comunicação é fator fundamental para o relacionamento e desenvolvimento das atividades de uma organização.

Gestos simples como cumprimentar os colegas, trabalhar com bom humor e ter iniciativa podem transformar positivamente o clima e tornar o dia a dia muito mais produtivo, pois ter uma má relação com colegas da empresa gera desconforto e afeta o ambiente e desempenho profissional, por isso especialistas em carreira dão dicas de como evitar essa desagradável situação – é necessário portanto que haja interação por meio de conversas ou até mesmo troca de ideias, ser um bom ouvinte demonstra respeito quando ouvimos as ideias dos colegas, ser amigável através de pequenos gestos diárioss como “bom dia” “muito obrigado” são atitudes que fazem toda diferença, ter iniciativa através da colaboração uns com os outros, aprender a aceitar críticas construtivas e eliminar toda e qualquer possibilidade de fofocas pois é uma maneira muito fácil de criar um ambiente desconfortável.

Gráfico 6: Ambiente de Trabalho



O sexto tópico, trata do *Ambiente de Trabalho*, visando colher informações a respeito do espaço físico do trabalho, se é adequado ou não e dos recursos materiais se são disponibilizados pela empresa.

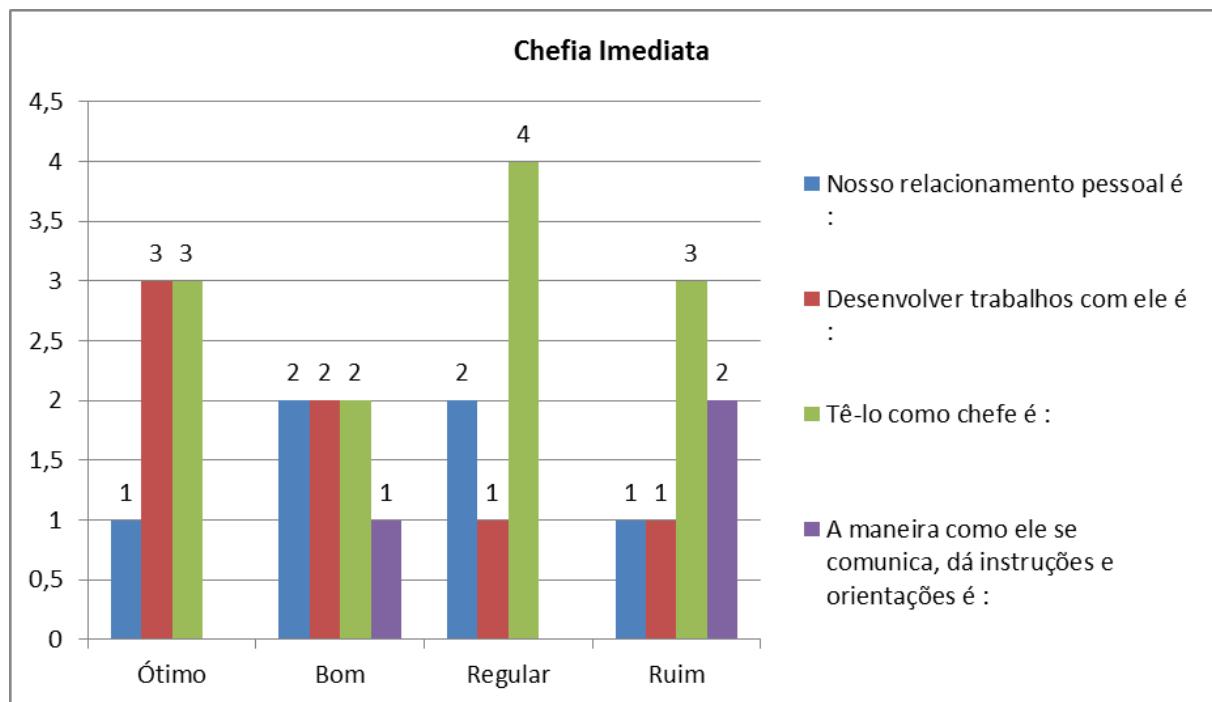
Estrutura física, organização e até decoração do ambiente podem influenciar funcionários a serem produtivos ou não portanto a criação de condições propícias, a

disponibilidade de ferramentas e o comportamento das pessoas têm influência direta nos resultados de uma organização.

A partir das considerações de Melo (2014) o ambiente de trabalho que estimula a produtividade deve contemplar – Organização, pois a organização estimula a criatividade e a inovação, silêncio pois conversas em excesso e pequenos ruídos podem atrapalhar bastante quem precisa de concentração para cumprir uma tarefa, sistema de colaboração ferramenta ou software que informe o que cada um está fazendo bem como prazos de conclusão das tarefas, uso da tecnologia utilizar de forma eficiente ferramentas e equipamentos para as demandas diárias.

Nesse processo, considera-se a avaliação do colaborador como a principal diretiva na busca pela melhor adequação das condições e organização do ambiente de trabalho.

Gráfico 7: Chefia Imediata



O sétimo tópico, trata *Chefia Imediata*, avalia levando em consideração a importância das relações do indivíduo com a chefia.

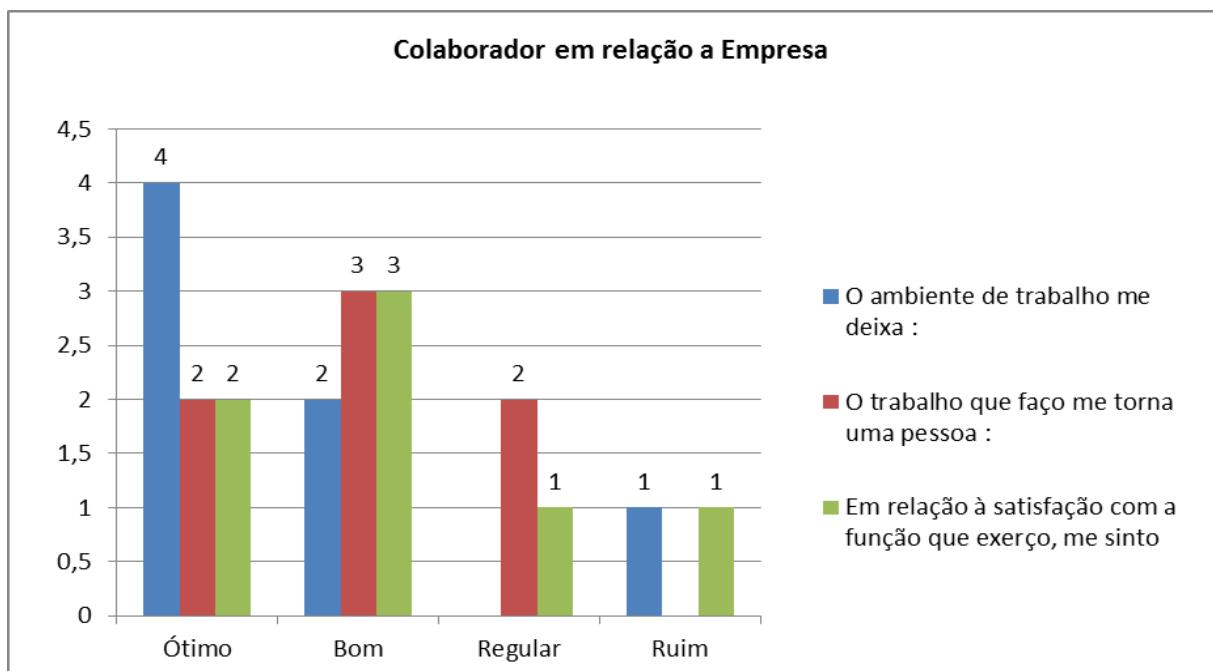
Dividir sucessos diários e dificuldades podem ajudar a melhorar o desempenho, e permite que o superior tenha mais liberdade de dar feedbacks. O papel do líder é estimular seu funcionário e desenvolvê-lo, para isso deve conhecê-lo, saber seus objetivos, sonhos e fatores de motivação, portanto é imprescindível que o líder se comunique com seus liderados. O interessante é que o líder possa propiciar

um ambiente de facilitação para o diálogo, de forma que seus colaboradores sintam-se à vontade para interagir, perguntar, dividir e confiar.

Para o colaborador, o melhor é não se isolar e compartilhar ideias e iniciativas de valor agregado para a equipe ou para o trabalho com seu superior. Dando esta liberdade, o líder aumentará sua credibilidade e força, e os colaboradores não se sentirão acuados ou negativamente pressionados.

Segundo Lauer (2014) o que era conhecido como relação chefe-empregado deve ser visto hoje como uma convivência líder-colaborador. Mais do que uma mudança conceitual, o subordinado, que antes estava fadado a apenas obedecer ao líder, atualmente se sente à vontade para colocar suas ideias e opiniões, e mesmo estipular limites e dizer “não” ao seu superior. A relação é muito mais de construção em conjunto e menos ‘manda quem pode e obedece quem tem juízo’. Além disso, tem sido cobrado dos líderes atuais a competência de saber ouvir e saber dar *feedback*.

Gráfico 8: Colaborador em relação a Empresa



O oitavo tópico, trata do *Colaborador com Relação à Empresa*, propõe examinar a percepção dos funcionários em relação à gerência, analisar a autonomia dada aos funcionários para desempenhar suas tarefas, expor suas ideias ou sugestões, bem como avaliar o reconhecimento dos funcionários pela chefia.

Segundo Periad (2014), cada vez mais o relacionamento empresa-funcionário se torna importante no ambiente empresarial. Não só porque a organização tem este tipo de “obrigação” de cuidar de seus colaboradores, mas porque elas entenderam que mantendo um bom relacionamento com seus funcionários, eles trabalham melhor e mais comprometidos com os objetivos da empresa.

Ainda para Periad (2014) há quem diga que manter um bom relacionamento com os funcionários só dá certo em empresas de pequeno porte, com poucos funcionários etc. Pois atualmente é um movimento das grandes empresas em direção à uma relação mais estreita com seus funcionários, através de programas internos de relacionamento, como atividades executadas em conjunto em um evento interno, um grande exemplo desses que podemos citar é o caso da Natura que criou um programa muito interessante o Wiki – Histórias, para manter um vínculo maior com seus funcionários formando uma comunidade construída pelas lembranças de funcionários e ex-funcionários da empresa.

Quadro 2: Pesquisa de Clima Organizacional Total de Pontos

<i>Pesquisa de clima organizacional</i>	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
	4	3	2	1
<b>TOTAL DE PONTOS</b>	<b>192</b>	<b>138</b>	<b>68</b>	<b>19</b>
<b>%</b>	<b>46,04%</b>	<b>33,09%</b>	<b>16,31%</b>	<b>4,56%</b>

<b>RESULTADO</b>			
<b>PONTOS ALCANÇADOS = 417</b>		<b>588 PONTOS= 100%</b>	
<b>ÍNDICE ALCANÇADO = 70,92%</b>		Pontos Alcançados x 100 Máximo de Pontos Possíveis	
<b>EXCELENTE</b>	<b>BOM</b>	<b>REGULAR</b>	<b>INSATISFATÓRIO</b>
90 A 100%	70% A 89%	41% A 69%	<40%

Fonte: Site O Gerente ( 2014)

Nessa etapa da Pesquisa aplicada são identificados os resultados atingidos considerando a meta de cem por cento (100%) que é igual ao somatório total de 588 pontos, portanto para chegar ao percentual real do índice alcançado multiplica-se os pontos alcançados (soma da pontuação de todos os desempenhos) aqui sendo 417 pontos multiplica-se por cem (100) e divide-se pelo máximo de pontos possíveis (588 pontos), sendo então  $417 \times 100 = 41.700,00 / 588 = 70,91999$ .

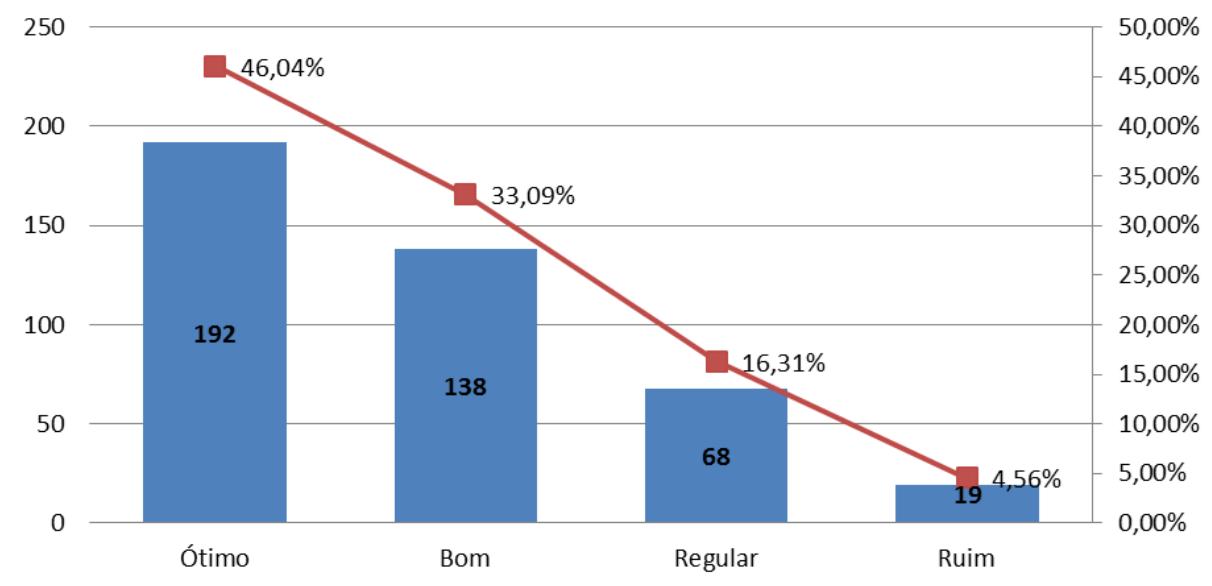
É exatamente o objetivo da pesquisa de clima organizacional fazer um levantamento da situação atual de cada uma das variáveis importantes para que a empresa tenha bons resultados, e como consequência, desenvolver planos de ação, buscando melhorar a situação.

Após identificar as causas que prejudicam o ambiente, é hora de solicitar a equipe de recursos humanos que coordene uma comissão de trabalho que deve ser composta por pessoas de diversos setores. Essa comissão terá como objetivo de elaborar planos de ação com medidas corretivas e cabíveis para os pontos críticos encontrados nos resultados.

Os planos de ação devem ser específicos no que tange as atividades necessárias, e principalmente na definição de quais os indicadores que estão envolvidos com determinado plano, para que, na próxima aplicação da pesquisa de clima, possa ser feita uma avaliação daquele indicador, para ver se houve melhorias, do ponto de vista dos funcionários.

Ou seja, a intenção é: realizar a pesquisa, identificar os pontos a serem mudados, implementar os planos de ação e depois reavaliar o clima para verificar se as ações trouxeram melhorias efetivas.

Gráfico 9: Resultado final



O gráfico do resultado final mostra o percentual de satisfação de forma geral bem como os pontos acumulados no geral da pesquisa.

De forma interpretativa temos o entendimento de Luz (2003, p. 48), o clima da organização se manifesta através de indicadores, ou seja, sinais quanto ao seu estado. É muito freqüente empresas que possuem um clima organizacional ruim, apresentando: Alto índice de rotatividade de pessoal - Alto índice de absenteísmo - Resultados pobres nos programas de sugestões - Resultados ruins das avaliações de desempenho - Conflitos interpessoais e interdepartamentais - Desperdício de material.

Desta forma o resultado final obtido através da pesquisa aplicada na empresa AD Arquitetura e Design nos evidencia que embora o acumulado de pontos somados concentra-se nas classificações 'ÓTIMO e BOM' o índice alcançado na avaliação geral foi de somente 70,92% considerado bom, indicando de que há várias ações a serem tomadas na questão da gestão.

Destacamos quatro tópicos que pontuaram abaixo do percentual que comprehende a avaliação boa, porém requerem atenção especial, portanto serão relacionados abaixo, pois a partir deles temos a evidencia de quais os pontos que a empresa precisa voltar sua atenção para buscar desenvolver um clima organizacional que satisfaça os colaboradores a fim de tornar as atividades produtivas – Programa de Qualidade apresentou avaliação de desempenho regular onde dois (02) colaboradores demostram não estar satisfeitos com a forma de implementação do programa de melhoria seguido pela avaliação de ruim pontuada

por um (01) colaboradores, oportunizando dessa forma reavaliar a maneira como vem sendo implantada e difundida a idéia desse programa de melhorias - Relacionamento no trabalho apresentou avaliação de desempenho regular por três (03) colaboradores os quais demostram insatisfação na forma com que o supervisor se relaciona, a partir dessa insatisfação válido é criar uma forma de interação líder – subordinado oportunizando desenvolver a confiança mútua para uma relação respeitosa no ambiente profissional – Chefia Imediata apresentou avaliação de desempenho regular por sete (07) colaboradores seguida de outros sete (07) colaboradores indicando o desempenho ruim para o mesmo tópico, tendo o tópico anterior evidenciado insatisfação com relacionamento da supervisão, o tópico atual comprova de vez que há necessidade extrema de desenvolver a parte de gestão para um entendimento macro comportamental do bônus líder – subordinado – Colaborador em relação à Empresa apresentou avaliação de desempenho regular por três (03) colaboradores seguida de dois (02) colaboradores avaliando como ruim o quesito valorização pessoal evidencia portanto de que a gestão de pessoas é um ponto a ser bastante desenvolvido a fim de criar uma forma de gerir e proporcionar oportunidades de reconhecimento e participação do colaborador na empresa.

As pessoas são fundamentais no processo de agregação de valores intangíveis, que beneficia as empresas no destaque competitivo entre talentos nos mercados de recursos humanos. Um dos grandes desafios as empresas da atualidade é a manutenção de um ambiente potencializador do ativo humano. (FIGUEIREDO, 1999 *apud* BEDANI, 2006).

Assim, avaliar a organização sem considerar a importância da integração entre estas partes fundamentais (as pessoas) é desconsiderar o fator mais relevante aos resultados estratégicos de uma organização.

Deve-se observar a disponibilidade da empresa em aceitar mudanças necessárias que serão apontadas nos resultados da pesquisa. Todo o processo de avaliação não será válido, se não existir o potencial de colocar em prática as ações derivadas da análise e discussão das informações obtidas ao final do processo.

## **CONCLUSÃO**

Considerando o método proposto, pode-se supor que as questões do questionário podem identificar as possíveis relações entre Clima Organizacional e

Satisfação do Trabalho além de diagnosticar outras hipóteses que possibilitem uma futura intervenção.

Conforme visto na pesquisa de clima desta empresa (QUESTIONÁRIO, 2014), a gestão precisa evoluir para visões mais amplas, que engloba e enfatiza mais o ambiente interno para contribuir com o seu crescimento, por que as pessoas são inconstantes e não podem ser padronizadas.

Desta forma, ao analisar a influência da dimensão macro do Comportamento Organizacional sobre a dimensão micro, pode-se supor que haja uma correlação positiva entre Clima e Satisfação, ou seja, o Clima favorável pode contribuir para Satisfação no Trabalho.

O Clima pode ser considerado uma variável Antecedente (VA), ou seja, uma suporta causa de alguma mudança na Variável Critério (VC), que seria, no caso, a Satisfação no Trabalho. Neste sentido, mais uma vez, cabe enfatizar a necessidade de analisar o indivíduo como um todo, inserindo-o dentro do contexto social.

Gil (2001) diz que se a empresa não for de fato utilizar os resultados da pesquisa para tomar decisões é melhor não aplicá-la, pois ela gera expectativas desnecessárias e acaba desmotivando os empregados, quando estes percebem que os resultados não serão analisados. Ao contrário, quando os empregados se sentem reconhecidos e se sentem como uma parte integrante do sistema organizacional, passam a ter um maior comprometimento com os objetivos da organização.

Vale acrescentar que o método proposto não permite a generalização dos resultados obtidos para outras organizações. Entretanto, a partir da realização de outras pesquisas com o mesmo tipo de alinhamento, será possível fazer uma análise comparativa dos resultados, na tentativa de explicar o problema em questão.

Além desta limitação, no método a ser aplicado, vale lembrar que a Satisfação ocorre a nível micro e o Clima Organizacional, a nível macro.

Por fim, é importante salientar que o método proposto, não seguiu um modelo de questionário padrão para o diagnóstico: afinal, segundo alguns pesquisadores do Clima Organizacional, não existe Pesquisa de Clima “padrão”. Neste sentido, foi preciso adaptar o método de pesquisa à realidade, linguagem e cultura da empresa que fará estudada.

Este trabalho se propôs a identificar como o clima organizacional pode auxiliar os gestores no alcance dos melhores resultados. É crescente o numero de Organizações que julgam importante manter os seus funcionários num bom clima

organizacional e satisfeitos com seu trabalho. Entretanto, ao se considerar o bom relacionamento e uma boa convivência entre as pessoas como elementos únicos e necessários para mensurar o Clima Organizacional e a Satisfação, não se consegue, em boa parte dos casos, chegar a resultados consistentes que possam servir de subsídios para a gestão do clima organizacional.

Os resultados aqui expostos apontam que o modo peculiar da existência de um indivíduo é, basicamente, fruto das relações entre ele e os grupos sociais a que pertence. Assim, para uma organização contar com as pessoas que possuam as características adequadas para contribuir com o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais se converte, cada vez mais, em uma importante necessidade.

Portanto, a integridade e confiança de uma organização podem ser medidas e valoradas pela visão de seu conjunto e, para tanto, essa organização deve definir-se como conjunto, em que o produto, a marca, a empresa e o empregado são um todo indissociável.

Contemplar a todos é fundamental, devendo ser uma tarefa implementada com base em competências, habilidades, conhecimentos e, principalmente, atitudes, considerando que a melhor forma para se observar o desenvolvimento de uma pessoa é sua entrega e o valor que agrega à organização através de suas atitudes e de suas competências, sendo importante, assim, haver um bom clima organizacional dentro da empresa.

Quanto à organização estudada, pode-se verificar que o sucesso das relações surgidas nos ambientes de trabalho está diretamente relacionado à gestão propriamente dita dos processos, dependendo essencialmente do surgimento de lideranças.

Na verdade, pode-se dizer que uma equipe funciona como um time, um grupo autêntico muito mais do que uma equipe burocrática dividida mecanicamente em departamentos e setores. Os grupos autênticos se baseiam no somatório daquilo que cada membro possui de melhor, principalmente a partir do perfil gerencial de liderança.

Desta forma, autoconfiança, integridade, respeito às pessoas e às suas diferenças, delegação, conhecimento técnico, poder de empreender flexibilidade, determinação, empatia e mais alguns atributos bastam para o líder cumprir o seu papel para com a empresa e as pessoas e fazer com que haja um bom clima organizacional dentro da empresa.

Com o resultado da pesquisa foi possível concluir que autoconfiança, integridade, respeito às pessoas e às suas diferenças, delegação, conhecimento técnico, poder de empreender flexibilidade, determinação, empatia e mais alguns atributos bastam para o líder cumprir o seu papel para com a empresa e as pessoas e fazer com que haja um bom clima organizacional dentro da empresa.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. *A Administração entre a Tradição e a Renovação* / Omar Aktouf; organização, adaptação e revisão da edição brasileira Roberto C. Fachin, Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1996.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A., *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo, Atlas, 1998.
- BEDANI, Marcelo. *Clima Organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo*. Psicologia para América Latina, nº 7, p. 0-0, 2006.
- BORGES, Carla. A influência do clima organizacional nos resultados da empresa. Disponível em: <<http://gestoratual.com.br/noticia/325-a-influencia-do-clima-organizacional-nos-resultados-da-empresa.html>>. Acesso em: 29 ago. 2014.
- CARDOSO, Simone Murta. *A fórmula do sucesso*. São Paulo: Atlas, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Recursos Humanos*. Edição compactada. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- \_\_\_\_\_. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas*: Edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998
- \_\_\_\_\_. *Gerenciando pessoas*. ITAIM-BIBI:Makron Books do Brasil, 1992.
- DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo:Atlas,2004.
- QUESTIONÁRIO, *Pesquisa de Clima Organizacional*. Disponível em: <[ogerente.com.br/img\\_artigos/.../Pesquisa\\_Clima\\_Organizacional.doc](http://ogerente.com.br/img_artigos/.../Pesquisa_Clima_Organizacional.doc)>. Santa Rosa, 2014.
- FERNANDES, Eda. *Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar*. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. P.14.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional* - formação, tipologias e impacto, São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1997.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, Edinaldo. Planejamento da carreira Profissional e Pessoal. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/planejamento-da-carreira-profissional-e-pessoal/14529/>>. Acesso em: 29 ago. 2014.

GRIFFIN, R. W. *Introdução à administração*. São Paulo: Ática, 2007.

HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de "O monge e o executivo"*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAUER, Caio. *A nova relação entre líder e subordinado*. Disponível em : <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/a-nova-relacao-entre-lider-e-subordinado>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Comportamento organizacional: Conceitos e Práticas*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2005.

LITWIN, G.H.; STRINGER, R. *Motivation and organizational climate*. Harvard: University Press, 1968.

LUZ, Ricardo Silveira. *A qualidade do atendimento e o clima organizacional*. Disponível em: <[http://www.gestaoeGestão.de.pessoas.com.br/visitante/artigos/gead\\_011.php](http://www.gestaoeGestão.de.pessoas.com.br/visitante/artigos/gead_011.php)>. Acesso em: 29 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. *Gestão do clima Organizacional*. Rio Janeiro: Qualitymark, 2003.

\_\_\_\_\_. *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MELO, Luísa. *As características do ambiente de trabalho produtivo*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-caracteristicas-do-ambiente-de-trabalho-produtivo?page=3>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

MINAYO MC. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.

MSA, Human Resources. *Pelo bom relacionamento no trabalho*. Disponível em: <<http://www.msarh.com.br/blog/comportamento/pelo-bom-relacionamento-no-trabalho.html>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografia, dissertação e teses*. 2. ed., quarta reimpressão. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002 A.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 2002 B.

PERIAD, Gustavo. A importância de um bom relacionamento empresa-funcionário. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-importancia-de-um-bom-relacionamento-empresa-funcionario>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão com pessoas e subjetividade*. 5. ed.: Atlas, 2012.

YIN, Robert K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. (2 ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENONE, L. C. *CRM - Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial*. São Paulo: Novatec, 2007

## ANEXOS

ANEXO 1: Pesquisa aplicada as colaboradores da empresa AD Arquitetura e Design.

	<b>Pesquisa de clima organizacional</b>	<b>REV. 00</b>
--	---	----------------

Santa Rosa \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

### **Prezado Colaborador**

Nossa Política se sustenta na evidência do respeito para com nossos colaboradores. Certos de que as pessoas são nosso grande diferencial competitivo, queremos saber o que você pensa sobre a sua empresa. Por favor, assinale no quadro abaixo, sua verdadeira e sincera impressão sobre os valores descritos. Sua opinião nos orientará no caminho que escolhemos percorrer. Se obtivermos uma avaliação positiva, lograremos o êxito de estarmos coesos. Caso contrário, buscaremos alternativas para corrigir o que não estiver de acordo com as suas expectativas.

<b>Pesquisa de clima organizacional</b>	Itens avaliados	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
		4	3	2	1
<b>• Política salarial</b>					
1. Forma de pagamento					
2. Exatidão nos valores da folha de pagamento					
<b>• Oportunidade de carreira</b>					
3. Valorização do esforço					
4. Incentivo a qualificação					
5. Treinamentos					
6. Possibilidade de crescimento					
<b>• Comunicação interna</b>					
7. Informação sobre mudanças e melhorias					
<b>• Programa de qualidade</b>					
8. Seu conceito e impressão em relação ao programa da qualidade que está iniciando					
<b>• Relacionamento no trabalho</b>					
9. Com os colegas					
10. Com os auxiliares					

11. Com os supervisores				
<b>• Ambiente de trabalho</b>				
12. Limpeza, Ventilação e iluminação na área onde executo meu trabalho				
13. Condições de segurança (EPI's) maquinário e equipamentos				
14. Recursos materiais e organização na área onde executo meu trabalho				
<b>• Chefia Imediata</b>				
15 .Nosso relacionamento pessoal é :				
16 .Desenvolver trabalhos com ele é :				
17. Tê-lo como chefe é :				
<b>• Colaborador em relação a Empresa</b>				
18. A maneira como ele se comunica, dá instruções e orientações é :				
19. O ambiente de trabalho me deixa :				
20. O trabalho que faço me torna uma pessoa :				
21 . Em relação à satisfação com a função que exerço, me sinto				
21 . Em relação à satisfação com a função que exerço, me sinto				

ANEXO 2: Categorização das respostas a partir do questionário aplicado na empresa AD Arquitetura e design.

<b>Pesquisa de clima organizacional</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
<b>Política salarial</b>				
1. Forma de pagamento	2	5		
2. Exatidão nos valores da folha de pagamento	4	2	1	
<b>Oportunidade de carreira</b>				
3. Valorização do esforço	1	1	4	1
4. Incentivo a qualificação		2	2	3
5. Treinamentos		1	3	3
6. Possibilidade de crescimento	1	1	2	3
<b>Comunicação interna</b>				
7. Informação sobre mudanças e melhorias	1	2	2	2
<b>Programa de qualidade</b>				
8. Seu conceito e impressão em relação ao programa da qualidade que está iniciando	1	2	2	2
<b>Relacionamento no trabalho</b>				
9. Com os colegas	3	4		
10. Com os auxiliares	3	4		
11. Com os supervisores	1	3	3	
<b>Ambiente de trabalho</b>				
12. Limpeza, Ventilação e iluminação na área onde executo meu trabalho	6	1		
13. Condições de segurança (EPI's) maquinário e equipamentos	6	1		
14. Recursos materiais e organização na área onde executo meu trabalho	6	1		
<b>Chefia Imediata</b>				
15 .Nosso relacionamento pessoal é :	1	3	3	
16 .Desenvolver trabalhos com ele é :	2	2	2	1
17. Tê-lo como chefe é :	2	1	4	
18. A maneira como ele se comunica, dá instruções e orientações é :	1	1	3	2
<b>Colaborador em relação a Empresa</b>				
19. O ambiente de trabalho me deixa :	4	2		1
20. O trabalho que faço me torna uma pessoa :	2	3	2	
21 . Em relação à satisfação com a função que exerço, me sinto	1	4	1	1