

## O clima organizacional em uma empresa do setor madeireiro após joint venture

Rodrigo Afonso Candéo (Facinter – PR) [rodrigocandeo@bol.com.br](mailto:rodrigocandeo@bol.com.br)

Camila de Fátima Peroto Lopes (UTFPR) [camiperoto@hotmail.com](mailto:camiperoto@hotmail.com)

Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco (UTFPR) [acfrancisco@utfpr.edu.br](mailto:acfrancisco@utfpr.edu.br)

### Resumo:

O Clima organizacional é um conjunto de características presentes no ambiente de trabalho, as quais são perceptíveis de forma direta e indireta pelas pessoas que atuam nesse ambiente. Tais características são passíveis de mensuração e influenciam na motivação e no resultado da organização de um modo geral. A gestão de clima organizacional é uma importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações, e monitorá-lo é uma responsabilidade não apenas do departamento de recursos humanos, mas também dos diversos líderes em seus diversos departamentos. O presente estudo buscou mensurar o clima organizacional, bem como identificar possíveis insatisfações dos colaboradores que atuam no departamento de produção de uma multinacional do setor madeireiro de Ponta Grossa - PR, empresa a qual após ter vivenciado um processo de *joint venture* de três anos acumula um *turn over* superior a 50%. Foi realizada uma pesquisa de campo (quali-quantitativa), através da aplicação de um questionário de satisfação aos colaboradores do referido departamento e após a tabulação dos dados, identificou-se diferentes percepções no que diz respeito ao clima organizacional o que reforçou a relevância deste estudo. O resultado final da pesquisa demonstrou um índice de satisfação de 64,46% considerado bom de acordo com os critérios pré-estabelecidos neste estudo, mas revelou insatisfações e oportunidades de melhoria para companhia. É oportuno ressaltar que os resultados advindos dessa investigação poderão resultar em ações de melhorias, de modo a levar os colaboradores a uma melhor performance no trabalho, além de garantir a manutenção dos resultados existentes.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional, Liderança, Motivação, Gestão de Recursos Humanos.

## The organizational climate in a company of the wood sector after joint venture

### Abstract:

The Organizational climate is a set of present characteristics in the workplace, which are perceived directly and indirectly by the people who work in this environment. These characteristics are likely to influence the measurement and motivation and results of the organization in general. The management of organizational climate is an important tool for monitoring human behavior in organizations, and monitor it is a responsibility not only of the human resources department, but also of many leaders in its various departments. This study sought to measure the organizational climate as well as identify possible dissatisfaction of employees working in the production department of a multinational timber sector of Ponta Grossa - PR, company which after have experienced a process of joint venture three years accumulates a turnover higher than 50%. We conducted a field research (qualitative and quantitative), through the application of a satisfaction questionnaire to the employees of that department and after tabulating the data, we identified different perceptions regarding the organizational climate which reinforced the relevance of this study. The end result of the research showed a satisfaction rate of 64.46% considered good according to predetermined criteria in this study, but showed dissatisfaction and improvement opportunities for the company. It is worth mentioning that the results from this research could generate improvement actions in order to bring employees to better performance at work, and ensure the maintenance of existing results.

**Key-words:** Organizational Climate, Leadership, Motivation, Human Resource Management.

## 1. Introdução

O Clima Organizacional representa a satisfação dos sujeitos envolvidos no processo de trabalho, e também pode representar uma vantagem competitiva para a empresa. Isto se deve à premissa de que o Clima Organizacional interfere diretamente no sucesso ou insucesso da organização. O estudo do Clima Organizacional consiste em ações que elucidem conflitos e atendam as necessidades identificadas dos sujeitos do processo, e tem por propósito tornar o ambiente de trabalho adequado, satisfatório e motivador. Isto mantém uma relação direta com equilíbrio emocional, ajustamento das necessidades individuais, segurança, confiança, auto-realização, crescimento e valorização profissional entre outros fatores, que devem ser considerados e dependem da percepção de um líder, pois tem um caráter subjetivo e as vezes implícito. A gestão de pessoas surge de um enorme e complexo contexto, visto que se trata das pessoas e das organizações e, portanto, abrange o campo comportamental, psicológico, motivacional, pessoal, cultural, entre as demais subjetividades que são inerentes ao ser humano. Identifica-se uma necessidade nas organizações de administrar e gerir levando em consideração tais subjetividades, pois a empresa é um micro campo de relações sociais entre equipes e os resultados do trabalho em equipe sofrem interferências das relações entre as pessoas. Segundo Chiavenato (2010), as pessoas passam grande parte de suas vidas no trabalho, e dependem das organizações para atingir seus objetivos pessoais. Este autor considera quase impossível separar a existência do ser e seu trabalho devido ao grande impacto que o trabalho nelas provoca, e ainda afirma que ser bem-sucedido depende de crescer dentro das organizações. A este respeito, o mesmo autor exemplifica os principais objetivos das organizações, bem como, dos indivíduos que exercem funções na dinâmica empresarial através da tabela 1 a seguir. Para a gestão de pessoas é necessário rotinas que busquem suprir as aspirações de ambas as partes.

<b>Objetivos Organizacionais</b>	<b>Objetivos Individuais</b>
Sobrevivência	Melhores salários
Crescimento Sustentado	Melhores benefícios
Lucratividade	Estabilidade no emprego
Produtividade	Segurança no trabalho
Qualidade nos produtos/serviços	Qualidade de vida no trabalho
Redução de Custos	Satisfação no trabalho
Participação no mercado	Consideração e respeito
Novos mercados	Oportunidade de crescimento
Novos clientes	Liberdade para trabalhar
Competitividade	Liderança liberal
Imagem no mercado	Orgulho da organização

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2010

Tabela 1: Objetivos individuais e organizacionais

Os objetivos organizacionais e individuais citados por Chiavenato (2010) lançam um parâmetro para aplicação de medidas na empresa que originem satisfação e rendimento no trabalho e nos resultados. Essas medidas devem emergir de uma iniciativa da gestão organizacional e além desses objetivos, poderão existir outros de acordo com o perfil

específico de cada empresa e de cada grupo de pessoas, visto que a todo o momento são levadas em consideração as subjetividades inerentes a cada grupo. Dessa maneira, está explícito que as pessoas são o ponto chave para qualquer organização, por isso, a empresa procura conhecer seus talentos pois estes, na atualidade, são um recurso estratégico a ser valorizado. A Pesquisa de "Clima Organizacional" é uma das ferramentas de gestão mais comumente utilizada em grandes empresas que, por seu tamanho, não permitem à direção detectar distorções setoriais e departamentais que possam estar afetando seu desempenho organizacional. Conforme afirma Luz (2003), a pesquisa do Clima Organizacional pode ser considerada como um instrumento que, aplicado de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em grande parte das mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade.

Buscou-se elucidar através deste estudo, as razões da empresa "Americana" apresentar um *turn over* acumulado superior à 50% após ter vivenciado um processo de *joint venture* de três anos, onde, naturalmente neste período, ocorreram ajustamentos funcionais, adequações de processos diretores e implementação de nova cultura organizacional, sob o agravante de todo este processo ter ocorrido em tempos de forte crise na economia mundial. Diante disso, este estudo propõe uma metodologia para mensuração do ambiente interno sob a óptica dos colaboradores do setor de produção da empresa "Americana", a fim de apurar os resultados quanto à eficácia dos métodos organizacionais aplicados. Foi aplicada uma pesquisa de satisfação (quali-quantitativa), para se chegar a um diagnóstico do clima organizacional realizado por meio de um questionário de 40 questões, aplicado a 52 trabalhadores do departamento de produção.

## 2. O objeto de pesquisa - Histórico

Em meados de 2000, uma empresa Multinacional do setor madeireiro, referenciada neste estudo como "Empresa Chilena", que sempre teve seu *Know-how* voltado à produção de painéis de madeira destinados ao mercado moveleiro, identificou uma oportunidade de negócio no Brasil e buscou diversificar seu *mix* de produtos para absorver este novo nicho. Para que esta estratégia fosse aplicada, foi necessário instalar uma nova planta industrial para então lançar esta nova linha de produtos, que consiste em painéis estruturais de madeira destinados a construção de residências à seco utilizando-se de técnicas de construção conhecidas como *Steel Frame* e *Wood Frame*, largamente utilizados nos E.U.A. Devido o produto ser uma novidade no país, e a falta de uma estratégia de marketing clara, a empresa acabou enfrentando grandes dificuldades na inserção de seus novos produtos, por não conseguir vencer as barreiras culturais da população, mesmo sendo uma empresa conhecedora e de nome muito forte do mercado mundial de painéis, mas infelizmente, sem nenhum *Know How* para desenvolver e explorar este novo mercado. Este processo de tentativa de penetração no mercado durou aproximadamente 7 anos, mas sem obter o sucesso esperado. Em 2008, uma decisão estratégica foi tomada pela "Empresa Chilena", a de manter seu foco na área do mercado moveleiro onde sempre apresentou pleno domínio. Sendo assim, ao fim deste mesmo ano, a planta industrial de painéis estruturais foi vendida para uma empresa, referenciada neste estudo como "Americana", líder mundial e extremamente especializada neste segmento. Para que a transição de empresas fosse mais fácil, optou-se por realizar uma *joint venture* entre elas, onde, a empresa "Chilena" manteve 25% de suas ações e a empresa "Americana" adquiriu os 75% restantes por um período de "parceria contratual" de 3 anos, e, finalizado este prazo, a empresa "Americana" passou a ser a controladora dos 100% das ações desta nova empresa. Atualmente, após este desmembramento, cada empresa opera separadamente no seu segmento especializado dentro de um mesmo site. As pessoas envolvidas nesse processo de

transição foram transferidas da empresa "Chilena" para a empresa "Americana" onde tiveram que vivenciar e se adaptar as mudanças na metodologia dos processos e na cultura da organização. Vale ressaltar que estas pessoas deixaram de trabalhar em uma empresa que vivenciava um alto nível de maturidade organizacional, sustentada por outras unidades de negócio, e passaram a integrar o quadro funcional de outra organização que apesar de possuir *Know How* no segmento específico da atividade, ainda estava em fase de adaptações em seus processos diretores. Após essa transição, devido ao péssimo cenário mercadológico vivido na época, a organização optou por manter foco na manutenção de seu caixa, tendo em vista a necessidade de manter-se ativa no mercado em uma época mercadológica muito desafiadora. Enfrentou ainda maiores dificuldades durante e depois da crise mundial de 2008, necessitando promover reestruturações e ajustamentos de quadro funcional, redução de investimentos, redução de gastos, enfim, a equipe que estava acostumada a operar dentro de uma estrutura relativamente "confortável", foi obrigada a adaptar-se passando a operar sob novas e desafiadoras condições jamais enfrentadas anteriormente. Muito evoluiu-se organizacionalmente durante estes três anos de transformações, contudo uma luz de advertência se acende no momento que a empresa percebe um aumento repentino no seu *Turn Over*, o qual atualmente supera a casa dos 50%. Entender e corrigir as causas desta deficiência é um dever da organização. A pesquisa de Clima Organizacional é a ferramenta ideal.

### 3. Metodologia aplicada

Inicialmente foi realizado um levantamento através de uma conversa informal com o dirigente da empresa e colaboradores alvo da pesquisa, onde já foi possível identificar algumas dúvidas e até mesmo pequenas insatisfações. As pessoas cooperam com mais e melhores informações quando têm oportunidade de falar informalmente. Todavia foi elaborado um questionário para coletar dados através de uma pesquisa direcionada a todos os colaboradores do setor de produção para validar as informações e ter um entendimento geral do Clima organizacional conforme proposto. Para a pesquisa, foi selecionada uma amostra de 52 pessoas dentro da população de 64, onde inicialmente a intenção foi aplicar a pesquisa a todos os colaboradores do setor de produção, no entanto 12 destes colaboradores estavam durante a ocasião, afastados da empresa por algum motivo específico. O questionário foi estruturado através de perguntas fechadas, com 5 possibilidades de resposta (Ótimo, Bom, Razoável, Ruim e Péssimo), sendo formuladas a partir de informações levantadas no primeiro contato e também demais informações relativas coerentes com literaturas disponíveis sobre o assunto. Não houve a necessidade de identificação do respondente e nenhuma informação que por alguma razão pudesse quebrar o anonimato da pesquisa. Foram aplicadas 40 questões divididas em 10 categorias (4 perguntas cada), relacionadas de certa forma com as seguintes variáveis organizacionais:

- a) **O trabalho em si** - Nesta variável procura-se conhecer a percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal, etc.
- b) **Integração Setorial e Interpessoal** - Avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre os funcionários e os diversos departamentos da empresa.
- c) **Salário** - Analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos salários pagos por outras empresas do mesmo segmento.
- d) **Estilo Gerencial** - Objetiva apontar o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, analisando a qualidade de supervisão em termos de competência, feedback, organização, relacionamento, etc.

- e) **Comunicação** - Busca o conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa, seus canais de comunicação, etc.
- f) **Desenvolvimento Profissional** - Avalia as oportunidades de treinamento e as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece.
- g) **Imagem da empresa** - Procura conhecer o sentimento das pessoas em relação a empresa.
- h) **Processo decisório** - Esta variável revela uma faceta da supervisão, relativa à centralização ou descentralização de suas decisões.
- i) **Benefícios** - Apura o grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela empresa.
- j) **Condições físicas do trabalho** - Verifica a qualidade das condições físicas de trabalho, as condições de conforto, instalações em geral, riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais.
- k) **Trabalho em equipe** - Mede algumas formas de participação na gestão da organização em si.
- l) **Orientação para resultados** - Verifica o nível de estímulos empregado pela organização aos seus funcionários objetivando que se responsabilizem efetivamente pela consecução de resultados.

A seguir segue questionário aplicado aos colaboradores durante pesquisa:

---

**Questionário de Clima Organizacional - Empresa "Americana"**

Questão	Fatores Extra Trabalho
1	Meu estado físico e mental está (...).
2	Meu relacionamento familiar está (...).
3	O tempo que disponho para minha família é (...).
4	O controle sobre meu orçamento doméstico é (...).
<b>Realização Profissional</b>	
5	Meu nível de satisfação com meu cargo é (...).
6	Meu nível de satisfação com o aproveitamento de meu potencial é (...).
7	Você considera que a empresa lhe valoriza como (...) profissional.
8	Você considera que a empresa proporciona um (...) ambiente para crescimento profissional.
<b>Imagem da Empresa</b>	
9	Eu considero minha empresa um lugar (...) para se trabalhar.
10	Quando sou perguntado sobre a minha empresa, respondo que é uma (...) empresa.
11	Minha família tem uma imagem (...) da empresa em que trabalho.
12	Minha comunidade tem uma imagem (...) da empresa que trabalho.
<b>Comunicação</b>	
13	Meu nível de informação sobre os acontecimentos da empresa é (...).
14	A clareza e acessibilidade as informações é (...).
15	A facilidade de acesso ao meu chefe imediato é (...).
16	A consciência da equipe em <b>não</b> gerar boatos e fofocas sem fundamentos é (...).

---

<b>Relacionamentos</b>	
17	No meu setor, as pessoas se relacionam de maneira (...).
18	Meu relacionamento com meu chefe direto é (...).
19	A colaboração e espírito de equipe do meu setor é (...).
20	O nível de sinergia entre os setores é (...).
<b>Ambiente Físico de Trabalho</b>	
21	Minha satisfação em relação aos banheiros (quantidade e higiene) é (...).
22	Minha satisfação com meu local de descanso e lazer é (...).
23	Minha satisfação em relação a organização de meu local de trabalho é (...).
24	Os equipamentos disponibilizados pela empresa para exercício de minha função são (...).
<b>Segurança Ocupacional</b>	
25	A iluminação do meu local de trabalho é (...).
26	A temperatura do meu local de trabalho é (...).
27	A Segurança do meu ambiente de trabalho é (...).
28	Considero meu ritmo de trabalho (...).
<b>Liderança</b>	
29	Considero (...), o nível de respeito como sou tratado pelo meu chefe imediato.
30	Considero (...), o nível de respeito como trato meu chefe imediato.
31	O tratamento do chefe imediato para todos meus colegas é (...).
32	Considero meu chefe direto um (...) profissional.
<b>Remuneração e Benefícios</b>	
33	Considero (...) o pacote de benefícios fornecidos pela empresa.
34	Meu salário atual pela atividade que desempenho e pela minha capacitação é (...).
35	Considero (...) o programa de incentivo anual por produtividade (PPR).
36	Considero (...) o plano de cargos e salários desenvolvido pela empresa.
<b>Responsabilidades</b>	
37	Você considera que cumpre as responsabilidades destinadas à sua função de maneira (...).
38	Você considera que seu nível de comprometimento está (...).
39	Você pretende melhorar seu desempenho e comprometimento para (...).
40	Você considera que sua contribuição para o sucesso do processo / empresa é (...).

Fonte: Autoria própria, 2012.

Tabela 2 – Questionário de Pesquisa de Clima Organizacional

Após a aplicação do questionário, os resultados foram transferidos para uma planilha do Microsoft Excel, a fim de padronizar as respostas e também gerar os gráficos respectivos para cada área analisada. Para que fosse possível trabalhar matematicamente a pesquisa, foi criada uma matriz para que as respostas fossem transformadas em percentual seguindo a seguinte transposição para os níveis de satisfação:

- Ótimo = 100%;
- Bom = 75%;

- Razoável = 50%;
- Ruim = 25%;
- Péssimo = 0%.

Para a obtenção da porcentagem final de cada questão, foi aplicada a seguinte fórmula:

$$\text{Sat} = \frac{[(O \times 100\%) + (B \times 75\%) + (Ra \times 50\%) + (Ru \times 25\%) + (P \times 0\%)]}{N}$$

Onde:

Sat = Satisfação

P = N° de Péssimos

B = N° de Bons

Ru = N° de Ruins

N = Total de respostas

Ra = N° de Razoáveis

O = N° de Ótimos

A seguir pode-se observar a Matriz de Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional obtida através das respostas às questões da tabela 2, que para fins didáticos estão relacionadas pelo número da "Questão Referência" expressa na primeira coluna de ambas as tabelas. Nesta tabela pode-se visualizar as médias calculadas para cada questão referência, bem como para cada categoria analisada individualmente. Vale ressaltar que cada categoria é composta por quatro questões, onde a referida média aritmética foi obtida através dos resultados das questões que as compõem. E por fim, pode-se conhecer a média final da pesquisa de clima organizacional aplicada a empresa "Americana" calculada através das 10 médias obtidas nas categorias anteriores, valor o qual está expresso na última coluna da tabela abaixo:

**Matriz de Resultados da Pesquisa**

Questão Ref.	Ótimo 100%	Bom 75%	Razoável 50%	Ruim 25%	Péssimo 0%	Média da Questão	Média da Categoria	Média Final da Pesquisa
1	3	20	24	5	0	<b>60,10%</b>	60,70%	64,46%
2	12	25	8	5	2	<b>69,23%</b>		
3	6	21	18	7	0	<b>62,50%</b>		
4	0	16	22	14	0	<b>50,96%</b>		
5	4	24	20	4	0	<b>63,46%</b>	62,62%	69,47%
6	3	25	19	5	0	<b>62,50%</b>		
7	4	25	15	8	0	<b>62,02%</b>		
8	6	30	4	8	4	<b>62,50%</b>		
9	2	37	11	2	0	<b>68,75%</b>	69,47%	
10	2	36	12	2	0	<b>68,27%</b>		
11	2	39	11	0	0	<b>70,67%</b>		
12	8	29	12	3	0	<b>70,19%</b>		

13	0	3	32	15	2	<b>42,31%</b>	49,28%
14	0	5	30	16	1	<b>43,75%</b>	
15	7	27	15	3	0	<b>68,27%</b>	
16	0	7	25	18	2	<b>42,79%</b>	
<hr/>							
17	17	30	4	1	0	<b>80,29%</b>	78,61%
18	13	35	3	1	0	<b>78,85%</b>	
19	17	29	3	2	1	<b>78,37%</b>	
20	15	28	7	2	0	<b>76,92%</b>	
<hr/>							
21	0	6	18	25	3	<b>37,98%</b>	65,38%
22	18	31	3	0	0	<b>82,21%</b>	
23	3	21	24	4	0	<b>61,06%</b>	
24	16	32	3	1	0	<b>80,29%</b>	
<hr/>							
25	3	15	17	17	0	<b>51,92%</b>	60,10%
26	1	6	25	20	0	<b>44,23%</b>	
27	21	26	4	1	0	<b>82,21%</b>	
28	3	24	20	5	0	<b>62,02%</b>	
<hr/>							
29	15	30	6	1	0	<b>78,37%</b>	76,32%
30	12	28	10	2	0	<b>74,04%</b>	
31	13	33	5	1	0	<b>77,88%</b>	
32	12	30	8	2	0	<b>75,00%</b>	
<hr/>							
33	12	35	5	0	0	<b>78,37%</b>	60,82%
34	0	7	35	8	2	<b>47,60%</b>	
35	12	35	5	0	0	<b>78,37%</b>	
36	0	5	23	20	4	<b>38,94%</b>	
<hr/>							
37	0	7	26	19	0	<b>44,23%</b>	61,30%
38	7	9	25	11	0	<b>55,77%</b>	
39	23	29	0	0	0	<b>86,06%</b>	
40	4	18	23	7	0	<b>59,13%</b>	

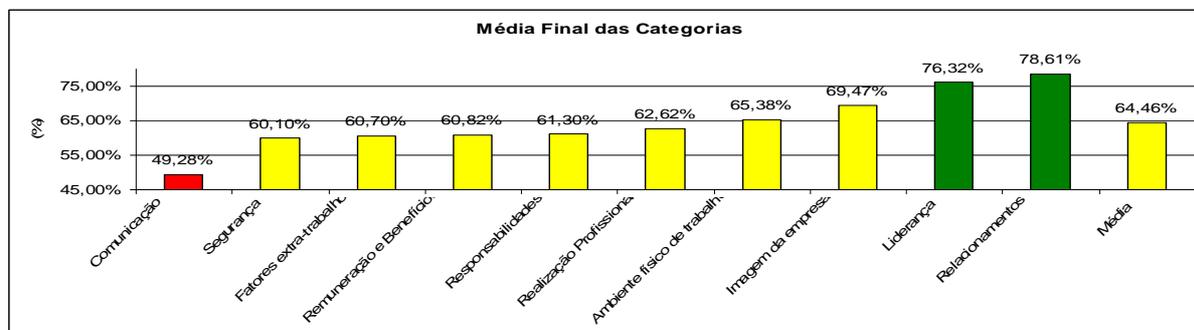
64,46%

Fonte: Autoria própria, 2012.

Tabela 3 – Matriz de Resultados da Pesquisa.

#### 4. Resultados e Discussão

Partindo dos resultados da tabela 3 definiu-se os seguintes critérios: Índices inferiores à 60% são considerados ruins e estarão representados no gráfico através de barras ilustradas pela cor vermelha. Índices entre 60% e 75% são considerados bons e estarão representados pela cor amarela. Índices superiores à 75% são considerados pontos fortes e a favor do clima organizacional e estarão representados pela cor verde. O gráfico a seguir nos mostra a média obtida em cada categoria pesquisada, expressas em barras ordenadas em ordem crescente. A última barra à direita deste gráfico apresenta a média final obtida na pesquisa aplicada.



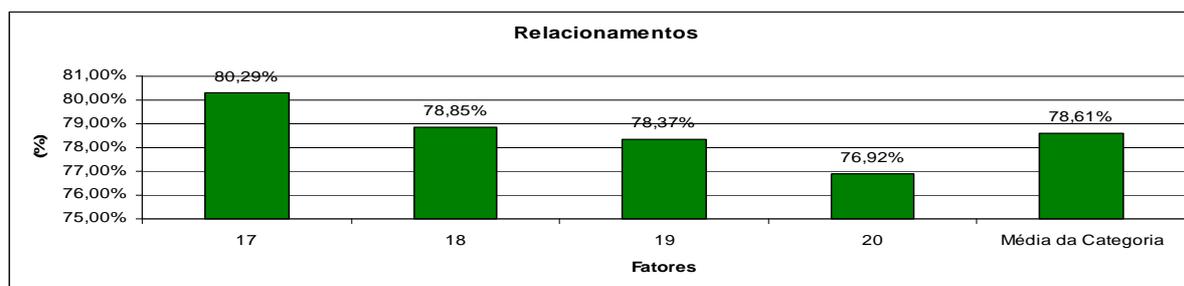
Fonte: Autoria própria, 2012.

Gráfico 1 - Médias Finais

### Pontos Fortes Identificados:

As categorias "Relacionamentos" e "Liderança" apresentaram um resultado positivo e a favor do clima organizacional na referida empresa. Parte deste resultado está atribuído à confiança conquistada entre os membros da equipe após terem vivenciado inúmeras situações (boas e ruins), durante todo o ciclo de vida deste projeto.

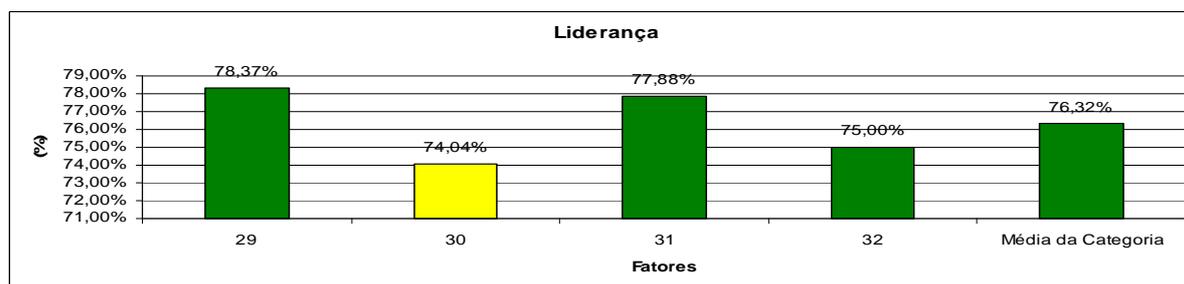
### Relacionamentos:



Fonte: Autoria própria, 2012.

Gráfico 2 - Relacionamentos

### Liderança:



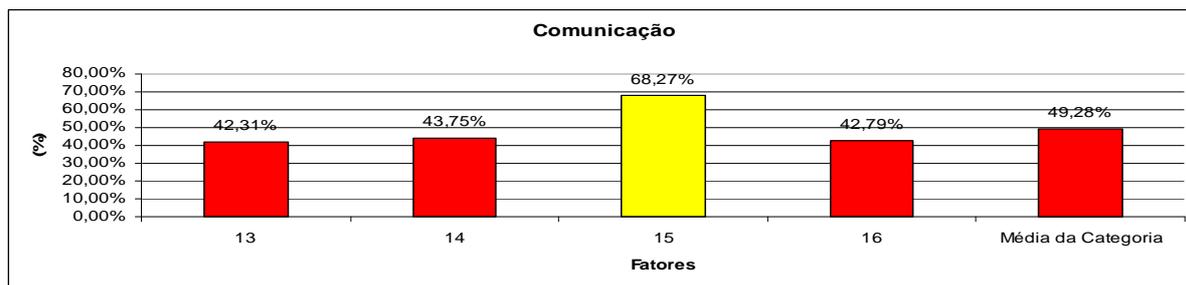
Fonte: Autoria própria, 2012.

Gráfico 3 - Liderança

**Pontos Fracos:**

Apesar do fator humano representado pelas categorias "Relacionamentos" e "Liderança" ser considerado destaque nesta pesquisa, a categoria "Comunicação" apresenta inúmeras oportunidades de melhoria. Pode-se concluir através dos resultados expressos a seguir que a comunicação utilizada entre os interlocutores deste processo não é clara, muitas vezes distorcida e as vezes inexistente abrindo uma brecha enorme para boatos sem fundamentos e afetando negativamente o clima organizacional.

**Comunicação:**



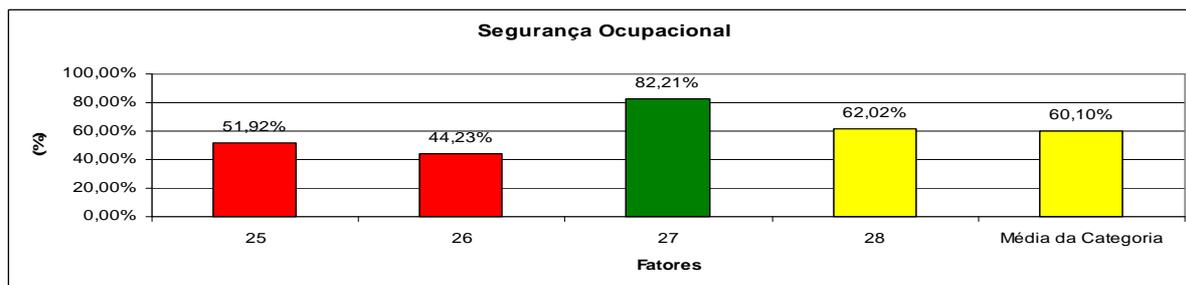
Fonte: Autoria própria, 2012.

Gráfico 4 – Comunicação

**Categorias em Alerta e que merecem atenção:**

Apesar dos índices de satisfação das categorias expressas nos gráficos seguintes (Segurança Ocupacional, Fatores Extra Trabalho, Remuneração e Benefícios, Responsabilidades e Ambiente Físico de Trabalho) tecnicamente serem considerados bons, todos estão muito próximos do limite inferior de controle, ou seja, próximos à 60% de satisfação. Pode-se também observar que os resultados obtidos individualmente nas questões de cada categoria oscilam muito sinalizando problemas e até mesmo falta de controle. Entende-se também que as questões representadas pelas barras em vermelho devem ser priorizadas de acordo com suas representatividades em um futuro plano de ação e/ou correção que poderá ser gerado através desta pesquisa. Considerando que os valores em vermelho estão muito baixos, torna-se mais fácil promover ações para melhorá-los o que conseqüentemente irá elevar a média das categorias em uma pesquisa futura. É o caso das questões 4, 21, 25, 26, 34, 36, 37, 38 e 40.

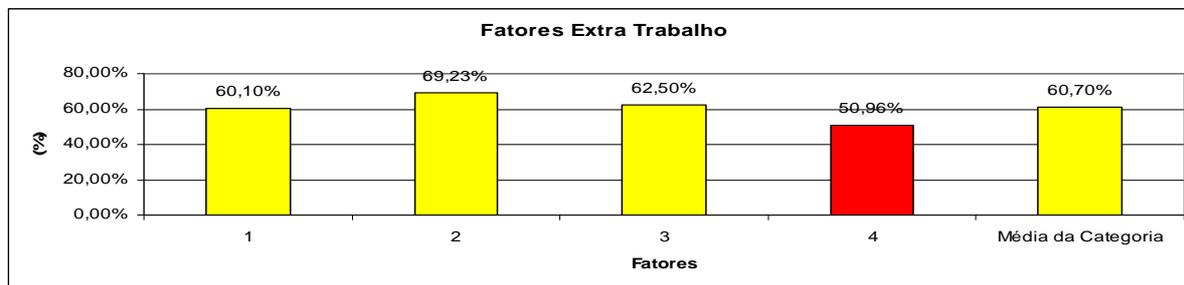
**Segurança Ocupacional:**



Fonte: Autoria própria, 2012.

Gráfico 5 - Segurança Ocupacional

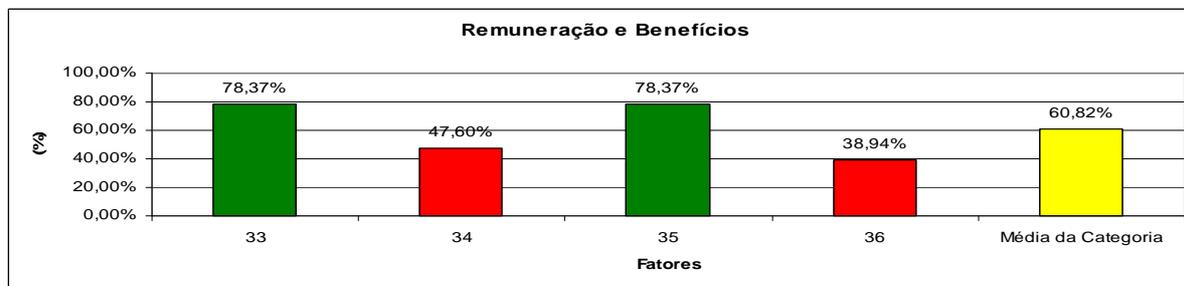
**Fatores Extra Trabalho:**



Fonte: Autoria própria, 2012.

Gráfico 6 - Fatores Extra Trabalho

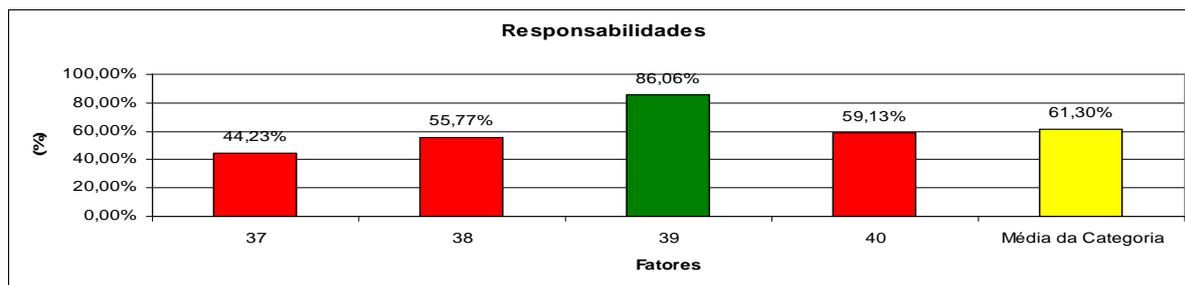
**Remuneração e Benefícios:**



Fonte: Autoria própria, 2012.

Gráfico 7 - Remuneração e Benefícios

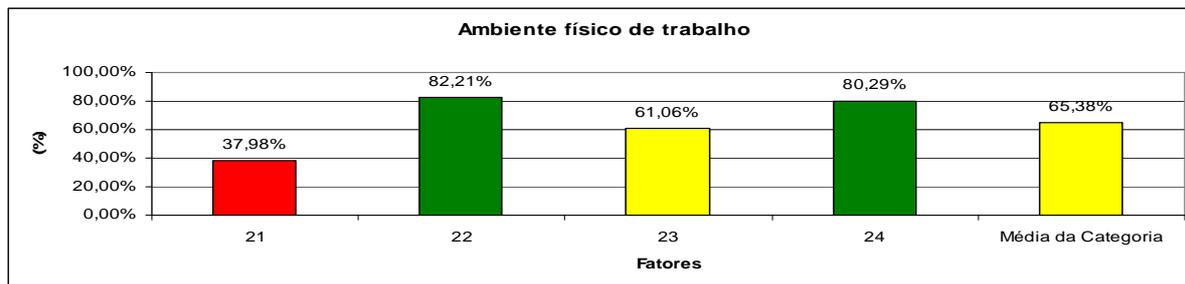
**Responsabilidades:**



Fonte: Autoria própria, 2012.

Gráfico 8 - Responsabilidades

**Ambiente Físico de Trabalho:**



Fonte: Autoria própria, 2012.

Gráfico 9 - Ambiente físico de trabalho

## 5. Conclusão

No geral, o resultado final da pesquisa de clima organizacional aplicado aos colaboradores do setor de produção da empresa Americana foi considerado bom dentro dos critérios estabelecidos para avaliação da pesquisa, apresentando 64,46% de satisfação. Apesar do resultado de favorabilidade, ficou evidenciada a existência de várias oportunidades de melhoria a serem trabalhadas dentro da organização. A categoria "Comunicação" apresentou o menor resultado (49,28% de satisfação), índice considerado ruim dentro dos critérios pré-estabelecidos neste estudo o que afetou negativamente o resultado da pesquisa. As categorias "Segurança Ocupacional", "Fatores Extra Trabalho", "Remuneração e Benefícios", "Responsabilidades" e "Ambiente Físico de Trabalho", apresentaram índices de satisfação acima dos 60%, índices bons, porém índices levemente superiores ao limite mínimo de satisfação estabelecido como bom, colocando as categorias em estado de alerta. As categorias "Realização Profissional" e "Imagem da Empresa" apresentaram resultados bons, com menores oscilações nos índices de satisfação analisando-se as questões aplicadas individualmente. Destacaram-se positivamente nesta pesquisa as categorias "Relacionamentos" e "Liderança", categorias que obtiveram resultados superiores à 75% de satisfação, índices considerados ótimos, contribuindo positivamente para o resultado final da pesquisa. É importante ressaltar que esta mesma pesquisa pode ser adaptada e aplicada à outras organizações com intuito de verificar e solucionar possíveis entraves que estejam limitando o pleno desenvolvimento da produtividade.

## Referências

- BEDANI, M.** Clima Organizacional: Investigação e diagnóstico: Estudo de caso em agências de viagens e turismo. Psicologia para América Latina. Vol. 7, 2006.
- CHIAVENATO, I.** Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.
- FRANÇA, A. C. L.** Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho: Esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. Tese de doutorado, São Paulo. FEA/USP, 1996.
- GOMES; ARAÚJO, I. L.** Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: Uma visão holística do objeto em estudo. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8Semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf> Acesso em 25 de set de 2011
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.** Fundamentos da metodologia científica. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LACOMBE, F.** Recursos humanos: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LUZ, J. P.** Metodologia para análise de clima organizacional: Um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC, programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.
- LUZ, R.** Conhecendo o clima organizacional. Revista treinamento e desenvolvimento, v4. nº41, Maio, p 14-15, S. Paulo, 1996.
- LUZ, R. Gestão do Clima Organizacional.** Disponível em:  
< <http://www.pesquisadeclima.com/pesquisa-clima-ambiente-trabalho.aspx>> Acesso em 26 de Junho de 2012
- PASCHOAL, L.** Gestão de pessoas na Micros, Pequenas e Médias empresas. Para empresários e Dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- ROBBINS, S. P.** Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.