

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**UMA PROPOSTA DE GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA A ONDULINE DO BRASIL**

ANA CAROLINA OLIVEIRA DE ALMEIDA

JUIZ DE FORA  
2018

ANA CAROLINA OLIVEIRA DE ALMEIDA

**UMA PROPOSTA DE GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA A ONDULINE DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado pela acadêmica Ana Carolina Oliveira de Almeida ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Juiz de Fora  
FACC/UFJF

2018

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus por sempre estar presente na minha vida me iluminando, guiando, protegendo, e por me mostrar nas pequenas e grandes coisas que ele sempre está aqui comigo.

Aos meus pais por sempre me apoiarem em todas as minhas decisões e nunca pouparem esforços para a minha felicidade e por me mostrarem que a família é a base de tudo.

À minha irmã por sempre estar do meu lado e por ser minha amiga.

Aos amigos pelos momentos de alegria, estudo, confraternização e por me mostrarem que a amizade verdadeira é uma das nossas maiores conquistas.

Ao meu orientador e Prof. Victor pelo seu assessoramento no desenvolvimento desse trabalho e por não ter desistido de mim, muito obrigada Victor por ter me mostrado que eu sou capaz, você é com certeza um amigo que vou levar para a vida toda.

Aos mestres pelos ensinamentos e diretrizes acerca da profissão.

À empresa Onduline do Brasil, pelas suas informações, apoio e por me dar condições de crescer como profissional.

E à todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

À você, Elizabeth de Oliveira Neto, mãe,  
amiga, um exemplo de mulher e ser humano,  
sem você nada seria possível, obrigada por  
sempre estar ao meu lado e por me permitir  
sonhar.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu relatório de Estágio Supervisionado é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Estágio Supervisionado.

Juiz de Fora, 12 de julho de 2018.

---

ANA CAROLINA OLIVEIRA DE ALMEIDA

## **ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Aos vinte e cinco dias do mês de junho de 2018, na sala \_\_\_\_ da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de ANA CAROLINA OLIVEIRA DE ALMEIDA, aluna regularmente matriculada no curso de Administração sob o número 200926003, modalidade presencial, desta universidade, intitulado “.....”. Após a apresentação da aluna e conseqüente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a aluna \_\_\_\_\_. Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 12 de julho de 2018.

---

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira  
Orientador

---

---

## Índice de Figuras

Figura 1: Tipos de Clima organizacional .....	10
Figura 2: Mapa Onduline no Mundo .....	18
Figura 3: Linha de Produção Onduline .....	21
Figura 4: Prédio da empresa em Juiz de Fora .....	21
Figura 5: Telha Onduline Clássica .....	21
Figura 6: Telha Onduvilla .....	22

## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	9
2.1 Conceito Clima Organizacional .....	9
2.2 Importância do monitoramento do clima.....	11
2.3 Instrumentos para monitoramento do Clima Organizacional .....	14
3. METODOLOGIA .....	16
3.1 Orientação .....	16
3.2 Classificação quanto aos meios e fins .....	16
3.3 Objetivo Geral.....	16
3.4 Objetivos Específicos .....	16
3.5 Limitações do Método .....	17
4. ANÁLISE DO CASO EM ESTUDO .....	18
4.1 A empresa .....	18
4.2 Gestão de Pessoas na Onduline.....	22
5. PROPOSTA PARA A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	24
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	31
REFERÊNCIAS .....	33
APÊNDICE: Proposta de questionário de pesquisa de clima para a Onduline .....	35

## 1. INTRODUÇÃO

O atual ambiente organizacional caracteriza-se por uma crescente competitividade, o que induz as organizações de uma forma geral a buscarem o contínuo aprimoramento de seu processo para que possam sobreviver em um mercado cada vez mais difícil. Nesse contexto, a gestão de pessoas tem ganhado importância como uma atividade fundamental para adotar as organizações de uma estrutura adequada e condições de ser competitiva.

Um bom trabalho de gestão de pessoas deve estimular os funcionários a darem o melhor de si, pois a motivação é considerada realmente preponderante. Para tanto, é fundamental que se conheça o quão satisfeitas as pessoas estão com a empresa na qual trabalham. Um dos instrumentos de grande importância para esse conhecimento é a chamada pesquisa de clima organizacional, que consiste em, por meio de procedimento metódico, levantar o quanto os funcionários estão satisfeitos com os principais aspectos que impactam no seu trabalho, tais como liderança, remuneração, condições de trabalho, dentre outros.

Partindo dessa constatação, o trabalho aqui apresentado estudou o caso da empresa Onduline do Brasil, indústria que fabrica telhas ecológicas desde 2006 na cidade de Juiz de Fora, sendo verificado que nessa empresa eles ainda não possuem um programa de pesquisa de clima. A questão central que se procurou investigar e propor foi: “Que proposta de gestão do clima organizacional revela-se mais adequada às características e necessidades da Onduline do Brasil?” Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, seguida da análise das condições específicas da empresa, o que resultou na proposição de um sistema de análise de clima organizacional conforme será apresentado no decorrer desse estudo.

Esse trabalho, que apresenta os resultados alcançados, está dividido em seis capítulos, contando essa introdução, o próximo apresenta a revisão literária destacando os principais estudos do clima organizacional, dando destaque para o conceito, a importância do seu monitoramento e os instrumentos para medição do clima. O seguinte aborda a metodologia usada nesse trabalho e suas peculiaridades. O quarto capítulo apresenta a empresa estudada, suas principais características e como o setor de Gestão de pessoas funciona. O quinto apresenta o modelo proposto para medição do clima organizacional na empresa, destacando as etapas para montagem do mesmo, o formulário proposto se encontra no apêndice desse trabalho. Por fim, são apresentadas as considerações finais desse estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceito Clima Organizacional**

Segundo Chiavenato (2016), o clima organizacional é o ambiente interno existente entre os membros da organização e o mesmo no nível organizacional depende da motivação de cada indivíduo pertencente aquela organização. Quando os indivíduos estão num ambiente com alta motivação o clima motivacional se eleva o que acarreta num ambiente mais tranquilo, produtivo, os trabalhadores se ajudam, demonstram mais interesse no trabalho e no seu desenvolvimento, dentre outros aspectos. No entanto, quando o grau de motivação do ambiente está baixo essa situação acaba gerando queda da produção, apatia, desinteresse. E em casos mais extremos, pode-se chegar a casos de agressão, inconformidade.

Atkinson (1964, apud Chiavenato, 2016, p. 139), afirma que o clima organizacional se refere especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aos aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação: “é o sumário do padrão total de experiência e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional”. E eles irão afetar diretamente o comportamento dos seus funcionários seja de forma benéfica ou não.

O clima organizacional sempre está ligado ao grau de satisfação de seus funcionários com o ambiente interno da empresa. E ele afeta de forma direta as emoções, comunicação interpessoal, motivação, colaboração, lealdade, integração das equipes, dentre outros fatores. Com isso, o clima organizacional é diretamente impactado pelo ambiente que é criado e mantido pela empresa e esse resultado pode afetar de forma positiva ou negativa os comportamentos, produtividade e condutas dos indivíduos pertencentes a essa organização (STADLER; PAMPOLINI, 2014).

Segundo Maximiano (1995, p. 107), “O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho”. Ele acredita que estudar sobre o clima organizacional é de fundamental importância para a compreensão das práticas administrativas e da organização, e como ele favorece ou não o rendimento das pessoas.

De acordo com Luz (2003), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Esse reflexo pode vir a afetar de forma positiva ou negativa o ambiente organizacional e isso dependerá de como ele está sendo monitorado.

A autora Brasileira Souza (1978), uma das pioneiras nas pesquisas dessa área no Brasil, define o clima organizacional como:

Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade, confiança, etc. E, como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade. O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que as suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles. (SOUZA, 1978, p.37-38)

Para Litwin e Stringer (1968, apud SANTOS, 1999, p. 29), o clima organizacional é “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”. Pode-se ver que ele considera o clima como algo que pode ser medido e que ele é perceptível para os membros da organização independente da forma como ele se apresenta.

Bispo (2016) descreve o clima organizacional em favorável, desfavorável e mais ou menos favorável. Pode-se ver na figura abaixo a caracterização dos mesmos e a relação entre eles, nota-se, por exemplo, que no clima desfavorável ocorre desmotivação, alta rotatividade, baixo comprometimento, dentre outros. Já no clima favorável ocorre o contrário alto nível de satisfação e motivação, baixa rotatividade, alta dedicação ao trabalho, dentre outros. Conclui-se então que quanto mais o clima for favorável melhor é o ambiente de trabalho e consequentemente seu nível de produção e qualidade serão melhores.

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios,	⇒ estagnação nos negócios,	⇒ sucesso nos negócios,

Figura 1: Tipos de Clima organizacional  
Fonte: Bispo (2016)

O clima organizacional expressa “A situação de um determinado momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometerimentos dos empregados, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.” (RESENDE e BENAITER, 1997, p.52). Nota-se, nessa definição, que os autores acreditam que o clima é mutável e se modifica de acordo com o período que ele é medido , e que ele afeta diretamente os resultados alcançados pela empresa , por isso a importância do seu monitoramento.

Para Tagiuri (1968, apud SANTOS, 1999, p.29) o clima é uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização que: a) é percebido pelos seus membros; b) Influencia seu comportamento; e c) pode ser descrito em termos de valores de um conjunto de características (ou atributos) da organização”.

Para Pritchard; Karasick (1973, apud SANTOS, 1999, p.29) o clima organizacional pode ser definido como:

É uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno de uma organização, que distingue uma organização da outra: a) é resultante do comportamento e política dos membros da organização, especialmente da alta administração; b) é percebido pelos membros da organização; c) serve como base para interpretar a situação e d) atua como fonte de pressão para direcionar a atividade.

Nota-se, portanto, que, na essência, o conceito de clima organizacional está relacionado com a qualidade de vida no trabalho e que a qualidade desse clima afeta diretamente a produtividade do trabalhador. Quando o trabalhador está inserido em um ambiente em que o clima organizacional é bem avaliado e que ele se sente parte da organização muito provavelmente trabalhará motivado, buscando melhorias para sua área e produzindo melhor para a organização. Agora, quando esse mesmo funcionário está inserido em um ambiente em que o clima organizacional não é bem avaliado e ele não tem abertura para solicitar melhorias, muito provavelmente ele irá trabalhar desmotivado, não irá buscar melhorias para sua área, não irá produzir tudo que ele poderia produzir s. Resumindo, o clima organizacional afeta diretamente na produtividade do funcionário seja ele de qualquer área da organização, por isso medir o clima é tão importante e será esse o tema do nosso próximo tópico.

## **2.2 Importância do monitoramento do clima**

Segundo Barros (2005), o estudo do clima permite a identificação de indicadores precisos capazes de subsidiar ações de intervenção, monitoramento e acompanhamento de melhorias que precisam ser efetuadas para que o equilíbrio entre a realização profissional e o desempenho organizacional seja alcançado. Assim a adoção desse procedimento pode gerar

resultados positivos para a organização como um todo, além de ser uma ferramenta de planejamento estratégico.

De acordo com Luz (2003), o clima deve ser monitorado porque uma das missões da área de Gestão de Pessoas é proporcionar aos trabalhadores um bom clima organizacional. Além disso, esse monitoramento constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados da empresa. Também destaca que os clientes internos são a razão de ser de cada pessoa ou de cada setor de uma empresa. Com isso, a empresa deve mantê-los satisfeitos. Por fim, aponta ainda que o desempenho dos trabalhadores afeta o desempenho organizacional e porque o desempenho dos recursos humanos é afetado pela sua motivação, conforme demonstrado a seguir:

$$\text{DESEMPENHO} = \text{COMPETÊNCIA} \times \text{MOTIVAÇÃO}$$

O desempenho de cada trabalhador é consequência da sua competência, ou seja, da sua capacitação para o trabalho que realiza, assim como da motivação que possui para realizar um trabalho. O autor também afirma que, o uso cada dia maior da automação, aumento da concorrência, crise no mercado financeiro, dentre outras mudanças, fizeram que houvesse uma diminuição dos postos de trabalho. Isso gerou uma mudança na relação dos funcionários e suas empresas, o que tem contribuído para uma diminuição do clima organizacional.

Moreira (2012) destaca que o gerenciamento do clima organizacional é uma das bases do planejamento estratégico. Seus resultados fornecerão elementos de decisão que terão elevado impacto no futuro da organização. Por isso, quando se decide fazer uma pesquisa nessa área, é importante que toda a alta direção esteja, de fato, comprometida, acreditando e motivando concretamente os empregados a participar.

Os resultados da pesquisa de clima mostram os verdadeiros níveis de motivação dos indivíduos pertencentes a uma organização e suas necessidades e, com isso, podem ser observados quatro aspectos: Existência de espaço para melhorias; a identificação dos funcionários mais satisfeitos ou insatisfeitos; os fatores que contribuem para a satisfação ou insatisfação dos funcionários; identificação dos possíveis efeitos das percepções negativas dos funcionários (BERGAMINI; CODA, 1997).

Moreira (2012) cita em seu livro que “A realização da pesquisa de clima organizacional possibilita a tomada de decisões mais assertivas, contribuindo para a valorização e retenção dos talentos profissionais indispensáveis no mundo do trabalho contemporâneo”. Pode-se considerar que é por meio dessa pesquisa que os profissionais de Gestão de Pessoas identificarão os pontos a serem melhorados na organização, e conseguirão identificar os

funcionários que se destacam em cada área e se os líderes de cada setor estão trabalhando de forma a propiciar um ambiente favorável aos seus liderados. E em empresas onde o clima é favorável a rotatividade de funcionários é menor, o que acaba resultando na retenção de talentos.

Para Barros (2008), a pesquisa de clima organizacional gera como resultados para as organizações: a melhoria da qualidade do clima organizacional; um aumento da cooperação interna e das forças produtivas; o aprimoramento do processo de comunicação interna; um retrato da organização em termos de seus relacionamentos interpessoais, e a melhoria do relacionamento entre os membros da organização, potencializando a convivência interna. Além disso, ele acredita que é através da pesquisa de clima organizacional que os trabalhadores expressam suas opiniões, contribuem para a melhoria no ambiente de trabalho e como resultado há o crescimento da organização.

A pesquisa e o estudo de clima organizacional são uma necessidade para fornecer um diagnóstico geral da organização e com isso ajudar a entender melhor a dinâmica organizacional. Muitas empresas negligenciam o uso dessa importante ferramenta pelo fato do assunto não ser de fácil pesquisa, e também nem sempre as organizações estão dispostas a colocar em evidência seus procedimentos internos e problemas (ANDRADE, 2005).

Segundo Bispo (2006) com o monitoramento do clima organizacional consegue-se obter uma visão de como o funcionário vê a empresa, suas percepções sobre o ambiente, e se obtém os elementos satisfatórios e os pontos de melhoria da organização, além de auxiliar na adoção de políticas de recursos humanos. Esses resultados podem ser usados por todas as áreas da empresa e ajudar no planejamento estratégico da organização.

O acompanhamento e gerenciamento do clima organizacional é parte indissociável do planejamento estratégico organizacional. Pois se a pesquisa for feita de forma correta, ela é geradora de uma grande base de dados, onde se podem obter os pontos fortes e os fracos da empresa. Assim, torna-se mais fácil traçar estratégias embasadas na real necessidade dos funcionários e da empresa (SORIO, 2005).

Para Moreira (2012), a pesquisa de clima é uma ferramenta fundamental na elaboração do diagnóstico organizacional, pois ajuda a entender melhor a dinâmica organizacional. Ele também afirma que:

As empresas que conhecem detalhadamente o clima organizacional experimentado pelos seus colaboradores têm um relevante diferencial competitivo frente à concorrência. Elas passam a dispor de elementos que subsidiam decisões consistentes em busca de melhorar, qualitativamente e quantitativamente, suas atividades internas e externas, a satisfação de seus colaboradores, os processos e organização das tarefas

e, conseqüentemente, seus resultados e posicionamento no mercado. (MOREIRA, 2012, p. 110)

Pode-se concluir, então, que o monitoramento do clima organizacional está diretamente ligado ao planejamento estratégico da empresa e que também se obtém através desse monitoramento várias informações importantes que darão apoio a área de recursos humanos para que a mesma consiga manter a qualidade do clima organizacional sobre controle e tentar sanar os problemas que afetam a desmotivação do mesmo.

### **2.3 Instrumentos para monitoramento do Clima Organizacional**

Luz (2003) destaca que os instrumentos de pesquisa de clima organizacional geralmente apresentam a estrutura a seguir: Instruções de preenchimento, identificação da unidade do respondente, questionário, espaço para sugestões e folha de resposta. Além disso, o autor destaca que a pesquisa de clima é um importante instrumento para fornecer subsídios capazes de ajudar continuamente o ambiente de trabalho.

De acordo com Bowditch e Anthony (1992), as quatro técnicas mais frequentemente usadas para a coleta e tabulação dos dados são: Questionários, entrevistas, as observações diretas e as medições discretas. O autor acredita que a técnica mais largamente utilizada é o questionário.

Bowditch e Anthony (1992) acreditam que se as perguntas dos questionários não forem bem formuladas elas podem induzir os funcionários nas respostas além de resultar em um alto nível de respostas em branco e ele acredita que essa técnica é impessoal. Já a técnica de entrevistas, eles a consideram mais pessoal que o questionário, pois o funcionário pode dar a sua opinião particular sobre o tema, porém essa técnica é mais cara e necessita de um tempo maior para aplicação. Outra técnica que citam é a observação direta, que nada mais é do que observar os trabalhadores em suas atividades, essa técnica pode ser feita de maneira formal ou informal. A última técnica que ele cita nos seus estudos é a medição discreta que é um modo indireto de coleta de dados, nesse caso os trabalhadores não sabem que estão sendo observados.

Alvarães (2002) acredita que não existe um questionário “padrão” em pesquisa de clima organizacional. Pois cada empresa tem sua própria realidade e cultura com isso cada empresa deve adaptar seu questionário a essa realidade. O instrumento a ser utilizado deve contemplar o máximo possível dos elementos envolvidos no cotidiano das organizações, como liderança, valorização e reconhecimento do trabalho, salários e benefícios, trabalho em equipe, dentre outros elementos. Quanto mais abrangente a pesquisa for, maior a precisão dos obtidos. Além

disso, para o autor cada organização deve criar seu próprio instrumento de pesquisa pois cada uma possui sua própria realidade.

Luz (2003) afirma que os três principais instrumentos utilizados pelas empresas que são: questionários, entrevista e Painel de debates. Seguem algumas características dos mesmos:

1. Questionário: permite aplicação maciça, baixo custo de aplicação, é um método mais aceito pelos trabalhadores, permite o uso de questões abertas e fechadas, não utiliza um grande número de questões, exige clareza do vocabulário usado, pode ser aplicado a todos os funcionários ou a uma amostra deles, permite o sigilo dos respondentes, não exige espaço físico. O autor se mostra mais favorável ao uso dessa técnica.
2. Entrevista: O autor não se mostra favorável a essa técnica, afirmando que ela quebra o anonimato da pesquisa, método mais demorado e dispendioso que o questionário, exige pessoas tecnicamente habilitadas para conduzi-la, exige espaço físico.
3. Painel de debates: mais econômico que a entrevista, grupos de 5 a 8 pessoas por sessão, debate de opiniões e pontos de vistas dos participantes, não há anonimato nesse método, exige um espaço físico adequado. O autor não se mostra favorável a essa técnica.

Nota-se, portanto, que o instrumento mais utilizado nas pesquisas de clima organizacional é o questionário, seja ele no meio eletrônico ou impresso. Essa predileção se deve ao fato de ser uma forma de baixo custo, e por alcançar um maior número de funcionários, porém ele deve ser redigido de forma clara e objetiva para fácil interpretação.

Destacados alguns dos principais aspectos relativos às teorias sobre clima organizacional, o próximo capítulo apresenta a metodologia seguida na pesquisa.

### **3. METODOLOGIA**

O presente capítulo destaca os principais aspectos metodológicos seguidos no estudo cujos resultados estão aqui apresentados.

#### **3.1 Orientação**

Esse trabalho foi baseado em uma pesquisa qualitativa, pois por meio de revisão bibliográfica buscou conceituar os principais pontos a respeito do tema Clima Organizacional e suas particularidades. A partir do que foi levantado na pesquisa bibliográfica, procurou-se estabelecer correlações com a empresa em estudo.

#### **3.2 Classificação quanto aos meios e fins**

Quanto aos fins e aos meios a pesquisa pode ser assim classificada de acordo com Vergara (2015):

Quanto aos meios, ela pode ser classificada como bibliográfica, pois o estudo foi feito utilizando como base estudos e autores experientes na área. Além disso, ela é documental, por utilizar documentos internos da organização. Trata-se ainda de um estudo de caso, uma vez que o trabalho foi focado na empresa Onduline.

Quanto aos fins, ela pode ser classificada como explicativa e intervencionista. Explicativa, pois tem como objetivo tornar compreensível o objeto da pesquisa, assim como detalhar características a fim de compreendê-la melhor. Intervencionista, uma vez que se propõe uma nova ferramenta para medição do clima organizacional na empresa em estudo.

#### **3.3 Objetivo Geral**

O objetivo geral desse trabalho foi: Que proposta de gestão do clima organizacional revela-se mais adequado às características e necessidades da Onduline do Brasil

#### **3.4 Objetivos Específicos**

Com objetivos específicos, foram perseguidos os seguintes:

- ✓ Levantar o conceito de clima organizacional e suas principais estratégias de pesquisa, conforme descrito na literatura especializada;

- ✓ Identificar as principais características da empresa estudada, destacando, especialmente, aquelas que impactam no modelo de gestão de pessoas;
- ✓ Propor, com base na análise das características organizacionais e na revisão de literatura, um modelo de pesquisa de clima organizacional que se revele adequado à Onduline.

### **3.5 Limitações do Método**

Uma das limitações do método adotado relaciona-se à existência de um reduzido número de material bibliográfico sobre o tema pesquisado adaptado às características das empresas brasileiras.

Também pode ser destacado o fato da pesquisadora trabalhar na empresa analisada, o que, naturalmente, tende a direcionar de forma particular algumas análises desenvolvidas, dado o seu envolvimento com o objeto de estudo.

Por fim, pode-se destacar a impossibilidade de realização de entrevistas com gestores e trabalhadores, as quais poderiam enriquecer as análises desenvolvidas essa impossibilidade deve-se a fator tempo e a troca da diretoria da empresa em estudo.

## 4. ANÁLISE DO CASO EM ESTUDO

Este capítulo apresenta a empresa estudada, destacando suas principais características. Em seguida, é proposta uma metodologia de pesquisa de clima organizacional considerada adequada às peculiaridades e necessidades da organização em questão.

### 4.1 A empresa

Criada em 1944 na França o Grupo Onduline – o maior fabricante de telhas de fibra vegetal do mundo – nasceu com o objetivo de suprir a necessidade do mercado por uma telha mais leve, resistente, flexível e durável. A empresa atua na indústria de construção civil com produtos sustentáveis dentro do seu processo de produção, utilizando recursos que são reciclados e reaproveitados. Atualmente (junho de 2018), a empresa possui 21 filiais internacionais e 10 fábricas em funcionamento nos seguintes países: Estados Unidos, França, Itália, Malásia, Turquia, Espanha, Polônia, Brasil e Rússia (duas). Seus produtos são comercializados em mais de cem países, o que significa presença em 85% de participação nas vendas mundiais. Recentemente a empresa expandiu seus negócios para os Estados Unidos e Canadá com a aquisição da Tallant, indústria do mercado de construções leves (ONDULINE, 2018a).

Para a empresa, essa aquisição significa aumentar sua penetração neste segmento e assegurar posição privilegiada no mercado norte americano. Este movimento mostra o dinamismo de nosso grupo, que cresce em todo o mundo, e aos nossos clientes do Brasil e da América Latina representa a confirmação do interesse neste continente e o compromisso com o contínuo desenvolvimento do negócio (ONDULINE, 2018a).

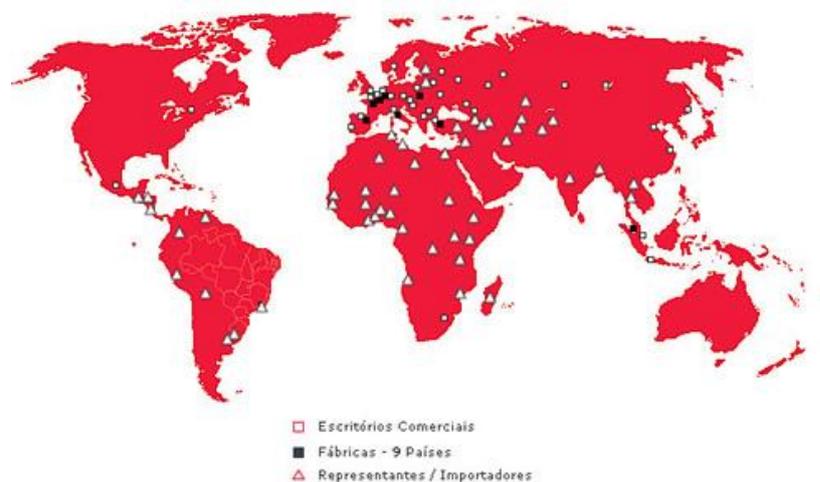


Figura 2: Onduline no Mundo  
Fonte: Onduline, 2018a

No Brasil, a fábrica– inaugurada em 2006 - segue o padrão de qualidade Europeu, certificado com o selo ISO 9001:2000 que garante a excelência no gerenciamento da produção de telhas, cumeeiras e também no processo de distribuição, que é garantido por um rigoroso controle de qualidade que faz com que o produto chegue até as mãos dos clientes, sempre nas melhores condições de uso. A produção é certificada também pela ABNT por estar de acordo com a EM 534:2006, norma europeia de fabricação das telhas de fibras vegetais (ONDULINE, 2018a).

No Brasil e no mundo, a empresa é pioneira no respeito ao meio ambiente. Esse pioneirismo vai além de sua fórmula exclusiva, que usa fibras vegetais e é livre de amianto. O processo de fabricação também obedece a conceitos de equilíbrio ambiental e sustentabilidade. Na unidade brasileira, por exemplo, toda a água utilizada na produção é reaproveitada e o consumo de energia é minimizado (ONDULINE, 2018b).

Na Europa, a marca está bem consolidada e suas vendas e estrutura refletem isso. O volume de negócios é de mais de 350 milhões de Euros, dos quais 60% vêm de mercados emergentes como Rússia, Brasil, Turquia e China. No Brasil, com a fábrica situada na cidade de Juiz de Fora – MG (única fábrica na América Latina) a empresa supre a demanda externa (Europa, Ásia e América Latina) e a interna que tem um mercado potencial e está em expansão (ONDULINE, 2018b).

O projeto da fábrica no país foi promovido graças à boa receptividade do produto no mercado nacional, pois o mesmo está presente em solo nacional desde 1996, quando ainda era importado diretamente da matriz francesa. O objetivo era trazer ao mercado brasileiro uma telha mais ecológica e sem agentes prejudiciais à saúde. A Fábrica do Brasil atende hoje todo o mercado doméstico, estando presente em todo o país com força de vendas própria e através de representações comerciais. A unidade fabril brasileira também abastece toda a América Latina. Hoje, todo este mercado representa apenas 6% do resultado de todo o Grupo (ONDULINE, 2018b).

A empresa firma que, com o foco em 5 pilares de crescimento: expansão da distribuição, instaladores, usuários finais, pessoas e finanças, a Onduline vem criando uma presença mais profissional no mercado (ONDULINE, 2018b).

Também afirma que os conceitos fundamentais da Onduline abrangem os valores da empresa, sua visão e objetivos estratégicos sendo que todas as subsidiárias estão em sinergia em tais pontos. São eles (ONDULINE, 2018b):

Valores:

- Praticidade;
- Confiança;
- Compromisso.

Visão:

- Possibilidade dos consumidores finais desfrutarem de qualquer tipo de clima;
- Uma rede mundial de distribuidores, instaladores e consumidores finais leais;
- Uma excelência operacional nos nossos serviços e processos de produção.

Objetivos estratégicos:

- Ser o líder mundial do mercado de coberturas leves;
- Evoluir de uma organização orientada para os produtos para uma organização orientada para o consumidor final;
- Garantir Excelência na execução;
- Otimizar a utilização eficiente de capital para atingir os objetivos financeiros do Grupo;
- Construir uma organização sólida e eficiente.

Nota-se, pela análise das definições estratégicas aqui apresentadas, que a empresa tem buscado, fundamentalmente, duas prioridades em seus esforços de gestão. A primeira é a consolidação no mercado como um competidor de destaque – até 2019, o Grupo quer se tornar uma empresa de um bilhão de euros, através de aquisições e do crescimento orgânico (ONDULINE, 2018b). A segunda é aprimorar o foco nos clientes. Tais objetivos dependem, fundamentalmente, de contar com pessoas motivadas e integradas. A implantação de uma pesquisa de clima organizacional, objeto da proposta aqui apresentada, poderia contribuir nesse sentido.

Atualmente (junho de 2018), a Onduline Brasil conta com 107 funcionários, sendo 9 alocados no escritório de São Paulo, 71 alocados em Juiz de Fora e 28 distribuídos nas principais cidades do Brasil onde a comercialização das telhas é mais forte. Além disso, a área de Recursos Humanos, Tecnologia da Informática e Contabilidade presta suporte aos escritórios sediados na América Latina: Bolívia, Colômbia, Chile, Peru e México (ONDULINE, 2018c).

As figuras a seguir apresentam alguns aspectos das instalações físicas da empresa em Juiz de Fora.



Figura 3: Linha de Produção Onduline  
Fonte: Onduline, 2018b



Figura 4: Prédio da empresa em Juiz de Fora  
Fonte: Onduline, 2018b

Como se percebe, as instalações possuem um aspecto de modernidade, com *design* esteticamente agradável e o ambiente interno é arejado e espaçoso. Em se tratando de uma indústria, tais fatores revelam-se especialmente importantes, tanto para a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores quanto para a manutenção de condições adequadas de segurança operacional e funcionalidade.

As próximas figuras retratam os principais modelos de telhas produzidos pela empresa.



Figura 5: Telha Onduline Clássica  
Fonte: Onduline, 2018b



Figura 6: Telha Onduvilla  
Fonte: Onduline, 2018b

O primeiro tipo (Onduline Clássica) é o modelo mais vendido, e o que está há mais tempo no mercado, ela é produzida nas cores vermelha, verde, marrom e preta, o tamanho dela 2,00 x 0,95 m é considerado um diferencial assim como suas cores. O segundo (Onduvilla) é um produto com design diferenciado e ela hoje só é comercializada em alguns pontos estratégicos e o seu tamanho 0,40 x 1,06 m também é menor que o modelo clássico

Além desses, a empresa fabrica outros modelos, porém a maior parte da produção 85% concentra-se nos dois aqui destacados. E alguns outros produtos são importados das outras unidades Onduline no mundo.

A seguir, é destacado o funcionamento da gestão de pessoas na organização em foco.

#### **4.2 Gestão de Pessoas na Onduline**

A empresa possui um Departamento de Recursos Humanos, subordinado à Direção Administrativa, a quem cabe desenvolver todos os esforços relativos à gestão de pessoas. Esse órgão divide-se em dois setores: Recursos Humanos e Departamento de Pessoal. Ao primeiro, cabem as atividades recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos, salários e gestão dos benefícios complementares e avaliação de desempenho. Ao Departamento de Pessoal são atribuídas as atividades relacionadas à folha de pagamento e ao cumprimento das obrigações legais, tais como assentamentos funcionais, cálculo de tributos e procedimentos admissionais e de rescisão de contrato de trabalho.

Tendo em vista que a pesquisa de clima organizacional, objeto desta proposta, alinha-se com as atividades desenvolvidas pelo Setor de Recursos Humanos, e não com o

Departamento de Pessoal, vale explicitar os principais procedimentos adotados nas atividades a ele afetas.

No que tange ao recrutamento e seleção, hoje a divulgação das vagas de emprego e a triagem dos currículos é feita através do *site* da empresa Catho. Depois da seleção dos currículos, as demais etapas são feitas na própria empresa, dependendo do cargo e nível hierárquico há provas e entrevista com o diretor administrativo.

As atividades de treinamento e desenvolvimento são solicitadas ao Setor de Recursos Humanos, pelo gestor direto do funcionário. Alguns cursos são oferecidos pela própria área de Recursos Humanos, sendo divididas as turmas em líderes e liderados e outros são aplicados em áreas específicas da empresa. Hoje a empresa oferece para o setor administrativo curso de Inglês *in company*, além disso, a empresa custeia cursos universitários e de pós-graduação para os funcionários que querem se aperfeiçoar em sua área em sua área de trabalho. Toda essa gestão hoje é feita pela área de Recursos Humanos.

A política salarial e de benefícios também é gerida pela área de Recursos Humanos. Os benefícios são os mesmos para todos os funcionários da empresa, independente do nível hierárquico. Hoje os funcionários contam com plano odontológico e de saúde, ticket alimentação e refeição e seguro de vida. A gestão desses contratos também é feita pela área em destaque. Quanto à política salarial, ela é pautada na política de cargos e salários e ela é revista uma vez ao ano no mês de Maio, todos os reajustes salariais são feitos nessa data também, assim como a troca de cargos.

A avaliação de desempenho é efetuada uma vez ao ano, sendo realizada no mês de Março e revista em Junho e Outubro. Nela são definidas as metas individuais e as da área de trabalho, em cima dessa avaliação que é calculada a participação nos lucros da empresa. A avaliação é desenvolvida pela coordenadora de Recursos Humanos, assim como a sua revisão.

Nota-se, portanto, que a empresa já possui um sistema de gestão de pessoas organizado e que já desenvolve as principais atividades afetas a essa área. Não desenvolve, todavia, pesquisas de clima, as quais, como já destacado no capítulo que apresentou o referencial teórico, poderiam contribuir para a consolidação e a maior eficácia das demais atividades de gestão de pessoas. O Capítulo a seguir apresenta uma proposta para a implantação dessa atividade.

## 5. PROPOSTA PARA A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A proposta de montagem da ferramenta de gestão do clima organizacional da empresa estudada segue a metodologia proposta por Luz (2013), por ser completa e por adequa à empresa em questão. O modelo é composto por 11 etapas, que englobam desde a montagem até a definição do plano de ação que é gerado após a tabulação dos dados gerados pela pesquisa de clima.

Segue a proposta da montagem da ferramenta de gestão do clima organizacional para a empresa estudada:

### *1º Etapa: Obtenção da Aprovação e do Apoio da Direção*

Nessa etapa, deve-se buscar o apoio e a aprovação por parte da diretoria da empresa para a aplicação da pesquisa de clima e uma declaração de comprometimento onde eles se comprometem a implementar as melhorias dos pontos falhos identificados durante a aplicação da mesma. É de fundamental importância esse comprometimento por parte deles, pois é através deste que a pesquisa terá credibilidade perante os funcionários da empresa.

Acredita-se que na empresa estudada os diretores estão abertos a mudanças ainda mais quando essas trazem resultados benéficos para a organização muito provavelmente essa aprovação não será problema para a implantação dessa ferramenta.

### *2º Etapa: Planejamento da Pesquisa*

Nessa etapa, é desenvolvida a parte de planejamento de como a pesquisa será aplicada na empresa e seus objetivos. Nota-se que nesse período as coisas começam a tomar forma e decisões começam a ser tomadas.

Na empresa em estudo será proposto o seguinte planejamento de pesquisa:

- Objetivo da pesquisa:

- Identificar pontos de melhoria nos postos de trabalho e na empresa como um todo;
- Avaliar grau de satisfação dos funcionários nas variáveis apontadas na pesquisa;
- Avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação a empresa.

- Definição do público alvo:

Propõe-se que todos os funcionários participem da pesquisa de clima independente da área ou região que o mesmo trabalhe, pois não se trata de uma empresa com muitos funcionários e é importante que todos participem nesse primeiro momento para uma base de dados mais fidedigna da realidade da mesma.

- Quem vai conduzir a pesquisa:

Recomenda-se que nesse primeiro momento a equipe de RH conduza a pesquisa e que se necessário ela busque apoio com alguma consultoria no momento que ela achar oportuno. Por não ser uma empresa com um grande número de funcionários acredita-se que a equipe conseguirá conduzir a pesquisa.

- Coleta das pesquisas:

Sugere-se que se coloque urnas em pontos estratégicos no prédio da empresa onde os funcionários não fiquem constrangidos de devolver seus envelopes. E em relação aos funcionários que não trabalham alocados no prédio da empresa mas em outras regiões, será recomendado que os mesmos enviem suas respostas via correios sem necessidade de se identificarem nos envelopes, para que os mesmos possam responder de forma verdadeira seus questionários.

- Definição da técnica a ser utilizada:

Propõe-se o uso da técnica de questionário, pois ela se adequa melhor as características da empresa estudada, além disso, como a pesquisa será feita com todos os funcionários e eles estão espalhados pelo país essa técnica é a mais indicada nesses casos. Os questionários deverão ser entregues a todos os funcionários e eles não precisarão se identificar, porém eles terão que apontar em qual área eles trabalham, esse apontamento irá ajudar na tabulação dos dados e nos pontos de melhoria de cada setor.

- Periodicidade:

Recomenda-se que a pesquisa seja aplicada com uma periodicidade de 1 vez ao ano, será estudado qual o melhor mês para que isso ocorra de forma mais precisa. Nos estudos bibliográficos feitos foi encontrado que devemos evitar períodos em que ocorra alguma atividade que altere o ânimo dos funcionários, pois isso pode tendenciar os mesmos nas respostas, seja de forma positiva ou negativa.

### *3º Etapa: Definição das variáveis*

Nessa etapa, serão definidas as variáveis que serão pesquisadas na pesquisa de clima da empresa, essas geralmente são responsáveis direta ou indiretamente pelo clima da mesma. A pesquisa irá mostrar como elas impactam os funcionários e como eles reagem e notam cada uma delas.

Sugere-se que a empresa trabalhe com as seguintes variáveis:

- Trabalho realizado pelo funcionário – Nessa variável é avaliado o volume de trabalho, o horário, a adaptação à atividade desempenhada, se o quadro de funcionários do setor

é adequado, dentre outras. Tudo que for relacionado ao funcionário e as atividades desempenhadas por ele no seu setor estarão nessa variável, ela é de fundamental importância, pois é através dela que se conseguira avaliar se o funcionário está motivado no seu posto de trabalho.

- Integração entre departamentos da empresa – Nessa variável é avaliado o grau de cooperação e de relacionamento entre os departamentos da empresa, e se há conflito entre os mesmos, dentre outros. Na empresa em estudo uma área necessariamente depende da outra para concluir os processos e se uma não cooperar com a outra ocorre atrasos o que acaba gerando queda de resultados, com a avaliação dessa variável pode-se identificar onde estão ocorrendo os pontos de conflito. Supervisão/Liderança/Estilo
- Gerencial/Gestão – Nessa variável se encontrará o nível de satisfação dos funcionários com seus gestores, a qualidade da gestão, a capacidade como um todo dos gestores, dentre outras. Essa é uma das mais importantes variáveis organizacionais, pois o gestor representa a empresa junto a seus funcionários, e como ele exerce essa gestão influência diretamente no clima organizacional, o que pode acabar gerando uma queda ou aumento da produtividade e qualidade do trabalho.
- Relacionamento Interpessoal – Nessa variável é avaliada a qualidade das relações interpessoais entre os empregados, entre eles e seus gestores, entre os funcionários e a empresa, a existência de conflitos, entre outros. Essa é uma variável importante, pois em qualquer empresa, pois uma pessoa depende da outra, um setor depende do outro, todos tem um mesmo objetivo que é trazer resultados para a empresa, logo uma boa relação interpessoal só trará benefícios para a empresa, por isso a importância da mesma.
- Condições físicas de trabalho – Nessa variável se identifica a qualidade e o conforto das instalações e condições físicas, os postos de trabalho, os recursos disponíveis para a realização das atividades, o local de trabalho, dentre outros. Na empresa em estudo como foi identificado há linha fabril, logo essa variável é de fundamental importância para a avaliação, pois ela impacta diretamente no clima organizacional se as condições de trabalho não estiverem de acordo com as normas a serem seguidas.
- Comunicação – Nessa variável será avaliado o nível de satisfação em relação à forma e os canais de comunicação utilizados na empresa para expor ideias, repassar informações, fazer acordos, entre outros. A comunicação é a base de todas as atividades, se ela for feita de forma clara e direta as chances de se obter resultados positivos é maior

do que se a comunicação for feita com ruídos. Além disso o comunicador deve lembrar a qual grupo de funcionários ele quer atingir antes de passar a mensagem pois muitas vezes não se consegue atingir o objetivo da comunicação porque a mensagem não foi feita de forma a ser compreendida pelos recebedores da mensagem. Na empresa em estudo há funcionários alocados na empresa sediada em Juiz de Fora e alguns funcionários alocados em outras partes do Brasil na área comercial, através da pesquisa será apontado se a comunicação atingi a todos os funcionários de forma adequada e assertiva.

- Valorização dos Funcionários – Nessa variável será identificado o quanto a empresa investe no capital humano, se o funcionário se sente valorizado e respeitado, oportunidades de melhoria de cargos, se ele possui abertura para trazer novas ferramentas para as atividades que ele desempenha entre outros. A valorização do funcionário é uma forma do mesmo se sentir motivado e permanecer na empresa onde ele trabalha. Esperasse que nesse questão sejam apontados o grau de quanto a empresa valoriza seus empregados.
- Envolvimento / comprometimento - Nessa variável será avaliado o grau de envolvimento e comprometimento do funcionário com a empresas, se o mesmo veste a camisa da empresa ou se ele só está trabalhando na mesma por necessidade. Esse é um ponto muito importante pois nota-se que funcionários comprometidos com suas atividade e com a empresa onde trabalha alçam resultados com muito mais qualidade e chance de deixarem a mesma é menor.

A pesquisa será desenvolvida em cima dessas 8 variáveis, porém pode haver outras variáveis que podem ser incluídas posteriormente se for identificado a necessidade.

#### *4º Etapa: Montagem e Validação do Instrumento de Pesquisa*

Nessa etapa, a empresa constrói e valida o instrumento de pesquisa seja ela feita pela própria empresa ou por uma empresa terceirizada. No caso da empresa em estudo conforme foi proposto na etapa 2, a mesma será feita pela própria empresa e o instrumento a ser utilizado será o questionário.

As perguntas referentes ao questionário será feita nesse momento, onde deverá se ter o cuidado na elaboração das perguntas para que elas sejam feitas de forma a alcançar o objetivo de comunicação e o número das mesma deve o suficiente para cobrir todas as variáveis. Será proposto que respostas sejam em forma de escala e que se tenha a opção “não tenho opinião”, porque pode haver alguma questão que não se enquadra a determinado funcionário assim resultará em uma base de dados mais concreta e fidedigna a realidade da empresa.

Recomenda-se que seja feito somente um caderno de perguntas e respostas e os funcionários devem devolver somente a folha de respostas. E que o teste piloto seja feito com funcionários de todos os níveis hierárquicos, para que seja possível identificar possíveis erros e validar os dados.

#### *5º Etapa: Parametrização*

Nessa etapa, é feita uma preliminar da tabulação dos dados da pesquisa de clima, para facilitar a tabulação das diferentes perguntas e respostas da mesma. Cada uma das opções de resposta deve estar ligada a manifestação de satisfação ou insatisfação por parte do respondente. Propõe-se que a área de gestão de pessoas trabalhe nessa fase junto com o suporte da área de tecnologia da informação para que se evite erros na tabulação dos dados.

#### *6º Etapa: Divulgação da Pesquisa*

Essa etapa é de fundamental importância para se alcançar os resultados almejados, pois é através da forma que a divulgação for feita que se obterá ou não a adesão por parte dos funcionários, e nesse tipo de trabalho quanto mais funcionários aderirem a ferramenta melhor. Para isso a comunicação deve ser feita de forma clara e objetiva para evitar dúvidas e assegurar que todos compreendam a importância da mesma.

Recomenda-se que a empresa reúna todos os seus funcionários em uma única reunião e que ela apresente como funciona essa ferramenta e os benefícios que ela irá trazer para o ambiente de trabalho e o quanto é importante que todos participem e respondam de forma sincera o questionário.

#### *7º Etapa: Aplicação e Coleta da Pesquisa*

Nessa etapa, define-se quem irá aplicar a pesquisa e a forma de coleta dos questionários. No caso da empresa em estudo, conforme já foi indicado anteriormente sugere-se que o Setor de Recursos Humanos da empresa aplique a pesquisa e que as respostas sejam deixadas em urnas lacradas espalhadas pela empresa e via correios. Nos dois casos, deve ser garantido ao funcionários sigilo de sua identidade para que eles possam responder de forma sincera aos questionamentos.

#### *8º Etapa: Tabulação da Pesquisa*

Nessa etapa, há o processamento dos dados coletados na pesquisa de clima, para se o índice de satisfação dos funcionários em relação a cada variável avaliada. Esse processamento de dados pode ser feito de forma manual ou eletronicamente.

No caso da empresa em estudo, indica-se fazer a tabulação por pergunta, envolvendo, no caso, as principais variáveis a serem analisadas. Essas seriam as que foram indicadas na 3ª etapa desse processo. A tabulação deve ser efetuada por área de trabalho, que na empresa estudada divide-se em produção e administrativo e por último a tabulação geral da empresa considerando todas as variáveis e todos os funcionários da empresa. Acredita-se que com esses tipos de tabulação se obterá os dados necessários para as próximas etapas.

#### *9ª Etapa: Emissão de relatórios*

Nessa etapa, ocorre a emissão de relatórios das diversas variáveis pesquisadas, sendo desenvolvidos comentários a respeito do que foi levantado, destacando-se, especialmente, os pontos de melhoria, que são aqueles onde a satisfação ficou mais reduzida. Os relatórios devem conter gráficos e tabelas referentes aos dados coletados, pois isso facilita a visualização e compreensão dos resultados.

No caso da empresa em estudo, sugere-se criar os relatórios como base nas variáveis sugeridas na 3ª etapa desse projeto. Esses relatórios são de fundamental importância para as duas últimas etapas do modelo proposto por Luz (2003), pois as metas a serem traçadas para melhoria do grau de insatisfação serão baseadas nesses relatórios.

#### *10ª Etapa: Divulgação dos resultados da pesquisa*

Nessa etapa, ocorre a divulgação dos resultados da pesquisa, primeiramente a área responsável pela pesquisa deve apresentar a direção da empresa os resultados encontrados nesta, e mostrar os relatórios gerados e decidir conjuntamente o que será divulgado aos funcionários da empresa. Após essa reunião, é decidido o que será repassado aos funcionários, é importante que os resultados sejam mostrados aos funcionários seja de forma total ou parcial assim como uma posição da empresa para a melhoria dos pontos críticos para que os mesmos tenham credibilidade a respeito da pesquisa assim como garantir participação dos mesmos nas próximas pesquisas de clima.

Na empresa em estudo, indica-se que a mesma após emissão dos relatórios decida com os diretores da empresa os resultados que serão divulgados assim como uma posição sobre os pontos de insatisfação encontrados na pesquisa. Após essa decisão, sugere-se que a empresa reúna os funcionários para a divulgação dos resultados, assim como divulgue por e-mail e nos murais da empresa, para que todos os funcionários tenham acesso as informações.

### *11ª Etapa: Definição de plano de ação*

Para Luz (2003), essa é a etapa mais importante da pesquisa, pois para ele “A pesquisa de clima em si não é um fim, mas sim um meio para a empresa identificar oportunidades de melhoria contínuas no seu ambiente e nas condições de trabalho.” Pode-se concluir então que, a partir dos problemas identificados na pesquisa, a empresa deve intervir para a melhoria do nível de satisfação dos funcionários, melhorando também, em consequência, o ambiente de trabalho. E indicado que a empresa crie uma comissão para trabalhar em cima desses pontos críticos, essa pode ser composta por membros de vários setores da empresa.

Na empresa em estudo, propõe-se que a comissão seja constituída pela área de Recursos Humanos e por funcionários estratégicos que tenham uma visão da empresa como um todo, assim como membros da área de produção. Essa escolha deve ser feita independentemente do nível hierárquico, pois muitas vezes um ocupante de cargo mais simples consegue enxergar uma solução mais rápida e prática para o problema identificado. Além disso, sugere-se que a empresa trabalhe primeiramente com os pontos críticos que obtiveram menos de 30% de satisfação na pesquisa, somente após a conclusão da criação dos planos de ação desses problemas que se irá partir para os demais problemas na escala de prioridade definida pela comissão de trabalho da empresa em estudo.

Acredita-se que o modelo proposto irá se adequar na empresa em estudo, pois o mesmo foi montado em cima das peculiaridades da mesma. O formulário proposto para essa pesquisa de clima se encontra no apêndice desse trabalho.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme descrito na introdução, a questão central do estudo foi “Que modelo de pesquisa de clima organizacional revela-se mais adequado às características e necessidades da Onduline do Brasil?”. Foi em torno dessa questão que se desenvolveram os esforços realizados, de modo a se propor uma sistemática de pesquisa de clima adequada à empresa em análise.

A pesquisa bibliográfica, base fundamental do trabalho, revelou que o clima organizacional é de fundamental importância para o bom funcionamento da empresa como um todo, além de afetar diretamente na produção dos funcionários, pois, como foi visto, quanto mais motivado ele se revela, mais produtivo tende a ser. Além disso, é por meio de sua medição que a empresa consegue identificar o grau de satisfação dos funcionários sob diversos aspectos, o que se revela essencial para o sucesso da política e das ações de gestão de pessoas.

Além disso, a partir do que foi levantado, a empresa tem mais facilidade para traçar novas metas e adotar um planejamento estratégico adequado às suas características, necessidades e possibilidades. Como destacam vários autores sobre o tema, a consideração da percepção dos trabalhadores sobre as organizações (e não apenas a visão dos gestores) pode enriquecer e melhorar a eficácia dos planos adotados.

Vale destacar, ainda, que a realização da pesquisa de clima tende a gerar nos trabalhadores um sentimento positivo, percebendo que suas opiniões estão sendo consideradas. Trata-se de um canal de comunicação ascendente de grande importância, possibilitando o levantamento mais abrangente e fidedigno das satisfações e insatisfações manifestas pelas equipes. Com isso, é possível o estabelecimento de medidas para alavancar os pontos fortes e de outras para minimizar os pontos de melhoria. Dessa forma, tem-se não apenas a pesquisa, mas também a gestão do clima organizacional, que é o que, de fato, pode contribuir para o aprimoramento da gestão de pessoas na organização.

Analisando-se a empresa estudada constatou-se que ela já possui uma boa estrutura de gestão de pessoas e que trabalha com as principais atividades designadas a essa área. Não há, todavia, uma pesquisa de clima instituída. Suprir tal ausência, com a adoção de um modelo de pesquisa adequado às peculiaridades observadas, foi o que se buscou neste trabalho. Propõe-se, então, uma ferramenta de mensuração do clima, apresentada no apêndice desse trabalho. Espera-se que a implantação dessa metodologia contribua para o sucesso da empresa e que consiga utilizá-la da melhor forma possível.

Vale destacar que os dirigentes da empresa mostram-se abertos à implantação dessa sistemática, o que faz com que a proposta apresentada possua um bom potencial de se tornar

uma contribuição efetiva para a organização. Dessa forma, além do aprendizado teórico que o desenvolvimento deste trabalho proporcionou à pesquisadora, obteve-se uma contribuição que, espera-se, seja relevante para a empresa analisada.

## REFERÊNCIAS

- ALVARÃES, A. **Pesquisa de Clima Organizacional**: medindo a temperatura da empresa. Publicado em: 26 mar. 2002. Disponível em: <[www.rh.com.br/ler.php?cod=3263&org=3](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3263&org=3)>. Acesso em: 18/05/2018
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. Das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: Makron Books, 2007.
- BARROS, A. **Pesquisa e Diagnóstico de Clima Organizacional**. Publicado em: 10 out. 2005. Disponível em: <[www.rh.com.br/ler.php?cod=4236&org=3](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4236&org=3)>. Acesso em: 18/05/2018
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional**. Produção. 2006, vol.06, n.2. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/0D/prod/v16n2/06.pdf>> Acesso em: 09/05/2018.
- BOWDITCH, James L.; ANTHONY F. Buono. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 8. Ed. São Paulo: Manole, 2016.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE, 2012.
- ONDULINE a. Disponível em: <https://br.onduline.com/sobre-onduliner>> Acesso em: 10/06/2018
- ONDULINE b. **Plano estratégico** (doc. interno). Juiz de Fora, 2018.
- ONDULINE c. **Documentos RH** (doc. Interno). Juiz de Fora, 2018.
- RESENDE, E.; BENAÏTER, P. R. **Gestão de clima organizacional**: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas. São Paulo: Ênio Resende & Consultores Associados, 1997.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima Organizacional**: Pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999.
- SORIO, W. **Clima Organizacional**. Publicado em: 18 abr. 2005. Disponível em: <[www.rh.com.br/ler.php?cod=4070&org=3](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4070&org=3)>. Acesso em: 16/05/2018.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais**: Como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blucher, 1978.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de Pessoas: Ferramentas Estratégicas de Competitividade**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

**APÊNDICE: Proposta de questionário de pesquisa de clima para a Onduline**

As questões foram baseadas no modelo de luz (2003).

- 1- O Objetivo da pesquisa dessa pesquisa é conhecer a opinião dos seus funcionários sobre diferentes pontos levantados. Com o resultado dessa pesquisa, iremos trabalhar para melhorar a qualidade do nosso ambiente de trabalho. Sua participação é muito importante, pois é a através da sua opinião que poderemos fazer isso funcionar efetivamente.
- 2- Não escreva seu nome no formulário.
- 3- Leia com atenção as perguntas e responda de forma sincera.
- 4- Marque apenas uma resposta, assinale com um “X” a que melhor lhe convier.
- 5- Caso a pergunta não se encaixe ao seu ambiente de trabalho , deixe a mesma em branco ou use a resposta “ não tenho opinião”
- 6- Após o preenchimento do formulário , favor deposita-lo nas urnas espalhadas pela empresa ou encaminhar via correio para o endereço abaixo:

Empresa Onduline do Brasil

A/C Recursos Humanos

Rod BR 040 ,km 775

Distrito Industrial II , Juiz de Fora – MG

CEP: 36092-005

**Identificação da unidade respondente:**

- Administrativo  
 Produção

**Caderno de perguntas:**

1- Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?

- Há menos de 1 ano  
 Entre 1 e 2 anos  
 Entre 2 e 3 anos  
 Entre 3 a 5 anos  
 Há mais de 5 anos

2 - Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?

- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

3 - Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Não  Não tenho opinião

4 - Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

5 - A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

6 - A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

7 - Você está satisfeito de trabalhar na empresa?

Muito Satisfeito  Satisfeito  Mais ou menos  Insatisfeito  Muito Insatisfeito

8 - A atuação da empresa é guiada por valores éticos?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

9 - Você considera a empresa socialmente responsável?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

10 - A empresa costuma melhorar os produtos e serviços prestados aos seus clientes?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

11 - A empresa está bem preparada tecnologicamente para melhorar seus produtos e serviços?

Sim  Mais ou Menos  Não  Não tenho opinião

12 - As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

13 - A empresa explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

14 - Você conhece as prioridades e objetivos da empresa?

Sim  Mais ou Menos  Não  Não tenho opinião

15 - Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

16 - Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos funcionários?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

17 - O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

18 - O clima de trabalho da minha equipe é bom?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

19 - O clima de trabalho da empresa é bom?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

20 - Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

21 - Na sua equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

22 - Você tem uma ideia clara sobre o resultado que o seu superior imediato espera do seu trabalho?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

23 - Você recebe do seu superior imediato as informações necessárias para a realização do seu trabalho?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

24 - Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

25 - Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

26 - Você confia nas decisões tomadas pelos demais gestores da empresa?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

27 - Você acredita nas informações transmitidas pelos gestores da empresa aos funcionários?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

28 - Os gestores da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

29 - Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

30 - Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

31 - O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

32 - Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

33 - Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

34 - Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

35 - Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

36 - O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

37 - Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?

Sim  Mais ou Menos  Não  Não tenho opinião

38 - Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa?

Sim  Mais ou Menos  Não  Não tenho opinião

39 - Como você compara o seu salário ao de outras pessoas que executam tarefas semelhantes às suas em outras empresas?

Melhor  Igual  Pior  Não tenho opinião

40 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades?

Sim  Mais ou Menos  Não  Não tenho opinião

41 - Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?

Sim  Não  Não tenho opinião

42 - A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?

Sim  Mais ou Menos  Não  Não tenho opinião

43 - O tratamento recebido pelos funcionários da empresa depende do cargo que eles ocupam?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

44 - Os funcionários do seu setor sentem-se seguros no emprego?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

45 - O número de funcionários do seu setor de trabalho é:

Maior do que o necessário  O necessário  Menor do que o necessário

46 - Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

47 - Você considera o seu superior hierárquico bom profissionalmente?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

48 - Você vê possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo, na empresa?

Sim  Mais ou Menos  Não  Não tenho opinião

49 - Você se sente informado a respeito dos reajustes/aumentos salariais praticados pela empresa?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

50 - Os treinamentos que a empresa costuma oferecer atendem às necessidades prioritárias do seu setor?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

51 - Seu superior imediato costuma discutir os resultados da sua avaliação de desempenho com você?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

52 - Você sabe quais são os resultados que o seu superior imediato espera do seu trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

53 - Você acha que os superiores são receptivos às críticas dos seus subordinados?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

54 - Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

55 - Você se sente bem informado sobre os planos futuros da empresa?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

56 - As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário etc.)?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

57 - A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

58 - Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

59 - Você se sente seguro no emprego?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

60 - Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?

Muito Satisfeito  Satisfeito  Mais ou menos  Insatisfeito  Muito Insatisfeito

61- Seus colegas de setor de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

62 - Seu chefe está sempre disponível quando você precisa dele?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

63 - Seu superior imediato apoia sua participação em programas de treinamento

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

64- A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

65- Você acha que os funcionários se orgulham do desempenho da empresa?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

66- A direção da empresa está comprometida em melhorar a segurança dos funcionários no local de trabalho?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

67- Os equipamentos de segurança da empresa são adequados para proteger os funcionários no trabalho.

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

68- As decisões tomadas pelo seu chefe no dia-a-dia são corretas?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

69- No seu setor de trabalho há algum funcionário “protegido” pelo seu chefe?

Sim  Mais ou Menos  Não  Não tenho opinião

70- Como você se imagina daqui a dois anos?

Trabalhando na empresa, no mesmo cargo.

Trabalhando na empresa, num cargo melhor.

Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo.

Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor.

Trabalhando por conta própria.

Não tenho opinião.

71- Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa? Assinale a principal alternativa.

Conversas nos corredores

Quadros de aviso

Colegas de trabalho

Superior imediato

Circulares internas

Através de Recursos Humanos

72- Onde geralmente você resolve os problemas do trabalho que lhe afetam?

- No sindicato
- Com o meu superior imediato
- Com o Departamento Pessoal
- Com os colegas de trabalho

73- Você conhece os descontos que são lançados no seu contracheque?

- Sim  Mais ou Menos  Não  Não tenho opinião

74- A empresa poderia melhorar se: Assinale a principal alternativa.

- Pagasse melhores salários.
- Proporcionasse mais estabilidade no emprego.
- Tratasse melhor os funcionários.
- Proporcionasse mais oportunidades de crescimento.
- Desse mais treinamentos.
- Oferecesse mais benefícios.

75- Como considera o trabalho que você faz na empresa? Assinale a principal alternativa.

- Muito importante  Importante  Um pouco desinteressante  Desinteressante

76- A empresa normalmente cumpre as promessas feitas aos seus funcionários?

- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

77- Ao realizar o seu trabalho, você procura obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?

- Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

78- Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.

- Salário
- Benefícios oferecidos pela empresa
- Estabilidade no emprego
- Relacionamento com a chefia
- O trabalho que realizo
- A falta de opção de um outro emprego
- Ambiente de trabalho
- Prestígio da empresa
- Autonomia no trabalho
- Possibilidade de treinamento
- Reconhecimento

As chances de progresso profissional

Outro:

79- Seu horário de trabalho causa transtornos na sua vida pessoal?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

80-As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?

Temperatura  Sim  Não

Espaço  Sim  Não

Mobiliário  Sim  Não

Higiene  Sim  Não

Instalações  Sim  Não

81- Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.

Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação e número 2 no segundo maior fator de insatisfação.

Falta de reconhecimento

Falta de segurança no emprego

Salário

Falta de autonomia

Ambiente de trabalho ruim

Falta de recursos

O trabalho que realizo

Relacionamento com a chefia

Falta de treinamento

Sobrecarga de trabalho

Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)

Impossibilidade de crescimento profissional

Falta de valorização dos funcionários

Outros:

82- Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

83- Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

---

---

---

---