



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: FATORES
PERCEBIDOS PELOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO CLIMA
ORGANIZACIONAL NO LABORATÓRIO FARMACÊUTICO ABBOTT
DO BRASIL**

Autor: Tiago Coelho Pires

Belo Horizonte
2013

Aluno: Tiago Coelho Pires

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: FATORES
PERCEBIDOS PELOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO CLIMA
ORGANIZACIONAL NO LABORATÓRIO FARMACÊUTICO ABBOTT
DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização Gestão de Estratégia (Pos Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do certificado de especialista em gestão de Negócios.

Trabalho de conclusão de curso apresentado a banca examinadora 25/03/2013

Orientador: Prof. / Dr. Antonio Del Maestro Filho

Belo Horizonte
2013



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) TIAGO COELHO PIRES, REGISTRO Nº 2011675000. No dia 10/04/2013, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: FATORES PERCEBIDOS PELOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO CLIMA ORGANIZACIONAL NO LABORATÓRIO FARMACÊUTICO ABBOTT DO BRASIL", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 10/04/2013.

Prof. Antônio Del Maestro Filho
(Orientador)

Prof. Devanir Vieira Dias

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus.

Ao Prof. / Dr Antonio Del Maestro Filho.

A todos os outros professores do curso que tão bem desempenham seus papéis dentro e fora da instituição.

Aos colegas de trabalho da Gerência Distrital do Abbott em Minas Gerais pela gentileza e interesse em responder ao questionário de pesquisa como o instrumento imprescindível para estudo.

RESUMO

Este estudo visa identificar e analisa através de uma pesquisa de clima os fatores percebidos pelos colaboradores no Abbott no momento de expansão de seu quadro funcional (representantes dos medicamentos). O estudo discorre sobre o conhecimento sobre clima organizacional a partir da literatura da Administração de Empresas e as variáveis que acompanham essas pesquisas, além de investigar a opinião dos representantes farmacêuticos sobre o atual clima organizacional na empresa. A pesquisa de campo, descritiva, através de um estudo de caso, foi realizada através de um questionário aplicado a uma amostra de 33 sujeitos da equipe de vendas da Gerência Distrital em Minas Gerais. Apresentou cinco variáveis (Liderança, Recompensas, Ambiente de Trabalho, Motivação e Relacionamento) com resultados positivos no que se refere ao clima organizacional. Como conclusão significativa, o trabalho trouxe o conhecimento de algo muito importante: a remuneração é essencial, mas estar atento às necessidades das pessoas e valorizá-las como ser humano, muitas vezes, motiva mais do que o dinheiro propriamente dito.

Palavras chave: Gestão de Pessoas. Clima organizacional. Representantes farmacêuticos.

ABSTRACT

This study identifies and analyzes through a survey of climate factors perceived by employees in Abbott at the moment of expansion of its employees chart (representatives of medicines). The pharmaceutical group Abbott began operations in Brazil in 1937.

At that time, there were few multinational pharmaceutical companies operating in the Brazilian market. Over the years, a team was being formed of about 1,500 employees in Brazil dedicated to the discovery, manufacturing and marketing of medical pharmaceutical products, including nutritionals, devices and diagnostics. The study discusses the knowledge about organizational climate from the literature of Business Administration and the variables that accompany such researches, besides assessing the opinion of pharmaceutical representatives about the current organizational climate within the company. The field research, descriptive, through a case study was conducted through a questionnaire administered to a sample of 33 subjects of the sales team Management District in Minas Gerais. It presented five variables (Leadership, Rewards, Work Environment, Relationship and Motivation) with positive results in relation to organizational climate. As a significant conclusion, the work was still valid because it brought the knowledge of something very important: the compensation is essential, but being aware of the needs of people and to value them as human beings often motivates more than money itself.

Keywords: People Management. Organizational climate. Pharmaceutical representatives.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Motivação de produzir.....	29
FIGURA 2 - Organograma da Gerência Distrital do Abbott.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Faixa etária dos Funcionários.....	36
GRÁFICO 2 – Tempo de empresa.....	36
GRÁFICO 3 – Visão geral das cinco variáveis do estudo.....	37
GRÁFICO 4 – Liderança.....	38
GRÁFICO 5 – Recompensas.....	39
GRÁFICO 6 – Ambiente de trabalho.....	41
GRÁFICO 7 – Motivação.....	42
GRÁFICO 8 – Relacionamento.....	43

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Algumas ideias de Peter Drucker sobre a mudança de paradigmas.....	20
QUADRO 2 – Denominações, definições dos fatores da ECO.....	27

LISTA DE SIGLAS

AMO - *Advanced Medical Optics*

ECO - Escala de Clima Organizacional

GP - Gestão de Pessoas

RH - Recursos Humanos

TOC - Transtorno Obsessivo-Compulsivo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Situação problemática	11
1.3 Justificativa	11
1.4 Objetivos	12
1.4.1 Geral.....	12
1.4.2 Específicos	13
1.5 Estrutura da pesquisa	13
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	14
3 REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1 Gestão de Pessoas	19
3.2 O que é Clima Organizacional.....	23
3.3 Pesquisa de Clima Organizacional.....	26
3.4 Fatores ou variáveis que influenciam o Clima Organizacional	28
3.4.1 Motivação.....	28
3.4.2 Mudanças.....	30
3.4.3 Liderança.....	30
3.4.4 O Feedback, ou a sua falta	31
3.4.5 Recompensas, Salários e benefícios.	32
4 METODOLOGIA.....	33
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	36
CONCLUSÕES	45
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	48
ANEXO A - MODELO DA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (ECO).....	50

1 INTRODUÇÃO

Em tempos de mudanças rápidas e constantes como o enfrentado hoje pela maioria dos executivos, o estudo do comportamento organizacional pode ajudá-los a lidar com um mundo de temporariedades e aprender formas de estimular a inovação. O entendimento do comportamento organizacional oferece a eles a orientação para a criação de um ambiente de trabalho eticamente saudável (MAXIMIANO; 2000; ROBBINS, 2008).

Isso porque o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas. Hoje se reconhece que a maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é o segredo do seu sucesso e competitividade. O administrador deve saber comunicar, liderar, motivar e conduzir pessoas. O grande desafio para as empresas é o de estudar meios de manterem seus empregados motivados e comprometidos a executar suas tarefas, alavancando resultado e, também, a imagem da empresa (GIL, 2006).

Estudos desenvolvidos por diversos autores indicam que a preocupação dos gestores com os métodos motivacionais, é essencial para a execução do trabalho. Portanto, pode-se dizer que a motivação pode ser compreendida como um processo que depende do ambiente cultural, organizacional e, principalmente, da relação de pessoas (LUZ, 2003).

O mesmo autor considera ainda o clima organizacional como o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento, ou ainda, a atmosfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e seus funcionários.

O clima organizacional é fundamental para um bom funcionamento da equipe e é sinal relevante para a produtividade do departamento. Trata-se de um conceito importante para a compreensão do modo como o dia a dia do trabalhador, afeta o comportamento e as atitudes das pessoas no ambiente de trabalho, sua qualidade de vida e o desempenho da organização (LUZ, 2003).

Dessa forma, esse estudo demonstra através de uma pesquisa de clima organizacional os fatores que contribuem para ações motivacionais nas organizações podendo gerar mudanças significativas na qualidade de vida do colaborador.

1.1 Situação problemática

Com a demanda crescente da necessidade de propagar medicamentos, bem como o crescimento de profissionais no escopo organizacional do laboratório farmacêutico Abbott do Brasil, empresa foco deste estudo, o número de contratados ainda deixa a desejar.

Com a expansão do mercado farmacêutico no Brasil, a Abbott pensando em aumentar o número de propagandista estará avaliando qual é a percepção dos atuais colaboradores desta área.

Surge assim a seguinte questão norteadora de pesquisa: neste cenário de pré expansão do quadro de representantes, qual a percepção desses colaboradores relacionadas ao clima organizacional do laboratório?

1.3 Justificativa

A escolha do tema clima organizacional justifica-se pelas suas relevâncias: social, acadêmica e econômica ligada à baixa ou alta produção dos colaboradores da empresa. Quanto melhor o clima, maior a produção e dinamismo da equipe e o melhor o relacionamento interpessoal entre todos. Um bom clima e uma cultura transparente na organização podem beneficiar não só os gestores como também contribuir para motivação dos colaboradores.

O estudo é relevante ainda porque o clima organizacional constitui-se em importante ferramenta para o administrador conhecer o comportamento humano da sua empresa, uma vez que permite avaliar os processos de comunicação, do trabalho em equipe, formas de liderança, tomada de decisões, comprometimento, além de condições físicas do ambiente de trabalho, variáveis que influenciam atitudes, a conduta, a satisfação a produtividade e a motivação das pessoas. Podendo servir de fonte de consulta para outros acadêmicos e profissionais de administração.

A preocupação com cada funcionário, com seus aspectos físicos, sociais e psicológicos, contribui pra um melhor entrosamento entregue gerentes e

funcionários e, conseqüentemente contribuem para uma melhor qualidade de vida dos empregados e da própria organização tem grande relevância social para a saúde do trabalhador. A motivação surge quando se tem segurança e conforto para trabalhar, quando ela sabe que pode contar com seu gerente para ajudá-la a superar qualquer dificuldade e não apenas, cumprir duras ordens durante a jornada de trabalho.

Afirma Drucker (2001), sobre a importância do líder: as pessoas adquirem suas idéias e ideais, para isso é necessário ter como característica a capacidade de mobilizar e motivar. Da mesma forma que se mobiliza e motiva nações inteiras, na busca por um objetivo, deve ocorrer, também, em empresas e ou organizações.

Motivar os colaboradores deve ser o principal objetivo da organização que deve assegurar um clima organizacional propício tanto à realização humano – profissional, como o comprometimento pessoal com, relação aos objetivos organizacionais e resultados a alcançar. Mais e mais os países industrializados se preocupam com a qualidade de vida das pessoas nas organizações para utilizar com plenitude o seu Capital Humano.

A pesquisa justifica-se ainda porque o seu resultado poderá contribuir para o laboratório em estudo, neste momento de expansão, como ferramenta para planejar um plano de ação, se for necessário, que otimize os processos de trabalho e crie um melhor ambiente de trabalho e possibilite aprender com os erros passados, se houver, para que a nova equipe tenha um clima organizacional mais saudável e agradável.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Analisar através de uma pesquisa de clima os fatores percebidos pelos colaboradores no Abbott nesse momento de expansão de seu quadro funcional.

1.4.2 Específicos

- a) Aprofundar o conhecimento sobre o que é clima organizacional;
- b) Investigar sobre os fatores que possibilitam um bom clima organizacional nas organizações;
- c) Elaborar e aplicar um formulário de pesquisa aos representantes do Abbott.

1.5 Estrutura da pesquisa

Para que o estudo tivesse uma estrutura lógica, além desta introdução apresentam-se mais quatro capítulos na seguinte ordem: em primeiro lugar, a caracterização do Laboratório Abbott. A seguir um Referencial Teórico com três seções assim constituídas: Gestão de Pessoas, O que é Clima organizacional; Pesquisa de Clima Organizacional e Fatores ou variáveis que influenciam o Clima Organizacional

Em seguida é apresentado o capítulo dos procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa. A apresentação e discussão dos resultados são apresentadas a seguir. As conclusões e as referências bibliográficas finalizam o texto.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O estudo foi realizado no grupo farmacêutico Abbott, que iniciou no Brasil suas atividades em 1937. Naquela época, havia poucas empresas farmacêuticas multinacionais atuando no mercado brasileiro. Ao longo dos anos, foi sendo formada uma equipe de cerca de 1.500 colaboradores no Brasil dedicados à descoberta, fabricação e comercialização de produtos farmacêuticos e médicos, incluindo nutricionais, equipamentos e diagnósticos.

Em 1888, uma iniciativa do médico Wallace C. Abbott, nascido nos Estados Unidos, orientaria a atuação futura da empresa dedicada à melhoria da saúde e qualidade de vida das pessoas, começando a fabricar pílulas à base de um alcalóide extraído de plantas medicinais. Ele adaptou a cozinha do apartamento onde morava, nos arredores de Chicago (EUA), transformando-a em um laboratório. A demanda pelas pílulas cresceu tanto que, em dois anos, a produção doméstica ganhou espaço próprio em um galpão industrial. Assim surgiu a Abbott Alkaloidal Company.

Em 1915, o proprietário direcionou o foco de suas pesquisas para o campo da química e dos sintéticos e muda o nome da empresa para Abbott Laboratories. Em 1929, a Abbott abriu capital, oferecendo 20 mil dólares em ações na Bolsa de Valores de Chicago. Em 1931, a companhia instalou uma filial no Canadá, iniciando o processo de internacionalização.

Hoje, com sede em Illinois, Chicago, a Abbott possui mais de uma centena de unidades em todo o mundo, contrata cerca de 90 mil profissionais e comercializa produtos em mais de 130 países. Em valor de mercado, a companhia está entre as 50 maiores dos Estados Unidos e entre as 100 maiores mundialmente.

No início do século 21, a Abbott começou a remodelar seus negócios para diversificar os campos de atuação em nível global, ganhar mais competitividade e impulsionar um novo ciclo de crescimento internacional. De 2001 a 2010, adquiriu 18 empresas de diferentes nacionalidades.

2001 – Incorporação das operações da Knoll Pharmaceuticals, braço farmacêutico mundial da indústria alemã Basf, a maior de todas as transações e a maior da história da companhia. Assim, a Abbott torna-se líder no desenvolvimento e produção de medicamentos biológicos.

Na área de produtos médicos, adquire a Vyses Inc., empresa líder no monitoramento de doenças genéticas, que fortaleceu a posição da Abbott no segmento de diagnóstico molecular.

2002 – Biocompatibles International, na área de stents cardiovasculares.

2003 – Jomed's, em linhas de produtos cirúrgicos para vasos periféricos e coronarianos; e ZonePerfectNutritionalCo., no segmento de produtos nutricionais.

2004 – Spine Next S.A., especializada em dispositivos para cirurgia da coluna; EAS Inc., no setor de produtos nutricionais; TheraSense Inc., líder em testes de glicemia; e i-STAT Corp., do mercado de diagnóstico rápido, fator decisivo para orientar a conduta médica em ambientes de terapia intensiva e pronto-atendimento.

2006 – KosPharmaceuticale linha vascular da Guidant, que dá à Abbott a liderança mundial no mercado de produtos vasculares.

2009 – Solvay Pharmaceuticals, braço farmacêutico global do Solvay Group.;IbisBiosciences, fornecedora de tecnologia de ponta em testes diagnósticos; Advanced Medical Optics (AMO), líder mundial em produtos de cuidados oftalmológicos; WockhardtLimited, líder indiana na fabricação de produtos nutricionais; Visiogen Inc., líder em tecnologia para o tratamento da catarata; e Evalve, líder mundial no desenvolvimento de dispositivos minimamente invasivos para o reparo da válvula cardíaca mitral.

2010 – Divisão de Negócios de Soluções para Saúde da indiana Piramal.

Atualmente, a Abbott ocupa o quarto lugar no segmento de fabricação de medicamentos no mercado brasileiro com a missão de proporcionar aos profissionais de saúde acesso a informações científicas, contando com fornecedores para nos ajudar a alcançar os nossos objetivos, trabalhando ao lado de comunidades, treinando e capacitando nossos colaboradores que fazem a diferença a cada dia e, no final, proporcionando mudanças nas vidas de pacientes para alguns pequenas, já para outros muito significativas.

A Abbott Brasil oferece tratamento para doenças de diferentes especialidades. Na área terapêutica, os negócios da empresa estão divididos em duas unidades: a unidade de produtos farmacêuticos patenteados, desenvolvidos a partir de inovações, em centros de pesquisa nos Estados Unidos e na Alemanha, e a unidade de produtos estabelecidos.

A linha de produtos farmacêuticos da Abbott (que precisam de prescrição médica para venda ao consumidor) é composta por medicamentos destinados ao

tratamento de pessoas com HIV – o vírus causador da AIDS –, com artrite reumatóide, psoríase, doença de Crohn, espondilite anquilosante, artrite psoriásica, osteoporose, enxaqueca, epilepsia e alterações comportamentais associadas ao transtorno bipolar. E mais: os produtos farmacêuticos da Abbott abrangem também antidepressivos, antibióticos, medicamentos para tratamento de vertigem e síndrome de Menière, para distúrbios da tireóide, alterações dos níveis de colesterol no sangue, para hipertensão, síndrome do intestino irritável e, mais recentemente, vacina contra o vírus da gripe.

As principais especialidades a que a Abbott se dedica e as opções terapêuticas oferecidas são:

Anestesia- produz anestésicos desde 1930 e ocupa posição de liderança nesse segmento de mercado, fornecendo agentes anestésicos inalatórios, bloqueadores neuromusculares, sedativos, entre outras terapias analgésicas para o controle da dor.

Cardiologia- está presente com produtos farmacêuticos para tratamento de quadros de descompensação aguda de insuficiência cardíaca e manutenção terapêutica, bem como das alterações do ritmo cardíaco e da hipertensão arterial sistêmica. A Abbott também produz medicamentos para controlar os níveis de colesterol e de triglicérides no sangue.

Endocrinologia - produz medicamentos indicados para o tratamento do hipotireoidismo, uma das doenças da tireóide, oferece opções terapêuticas para o tratamento do diabetes tipo 2, e controle da puberdade precoce.

Gastroenterologia - produz medicamentos para doenças relacionadas ao trato intestinal, como a constipação intestinal (prisão de ventre), regulação do ritmo fisiológico do cólon, prevenção e tratamento do coma e pré-coma hepático. Ainda nessa especialidade, estão incluídos produtos farmacêuticos indicados para o tratamento sintomático da dor e de espasmos abdominais, desconforto e distúrbios intestinais relacionados à síndrome do intestino irritável.

Ginecologia e Obstetrícia - os cuidados da Abbott com a mulher englobam tanto a fase reprodutiva quanto o climatério e o pós-climatério. Para essa etapa, a Abbott produz medicamentos indicados para terapia de reposição hormonal.

Ainda no segmento de ginecologia e obstetrícia, a Abbott está presente com outras linhas terapêuticas. São elas: hormônio auxiliar para a manutenção da gravidez, prescrito para casos de ameaça de aborto ou para quando for necessário

complementar os níveis hormonais, como na dismenorreia, na endometriose, mioma uterino e nos sangramentos uterinos disfuncionais, na síndrome pré-menstrual, ou para o tratamento da infertilidade causada por insuficiência hormonal.

Há também uma linha de pomadas ginecológicas para tratamento de leucorreias causadas por vaginites.

Imunologia - produz medicamentos utilizados no tratamento de artrite reumatóide, artrite psoriásica, espondilite anquilosante, doença de Crohn e psoríase. Produz, também, medicamento sob prescrição para prevenção de hospitalizações e das consequências de longo prazo decorrentes de infecções respiratórias graves causadas pelo vírus sincicial respiratório em crianças prematuras, broncodisplásicas e com cardiopatia congênita.

Nefrologia - para pacientes com doença renal crônica, a Abbott produz uma forma injetável da forma ativa da vitamina D, que reduz de forma rápida o PTH, hormônio paratireoideano, com menor risco de hipercalcemia (presença de quantidade excessiva de cálcio no sangue) e hiperfosfatemia (presença excessiva de fosfato no sangue).

Neurologia e Dor - no campo da neurologia, a Abbott produz medicamentos indicados para o tratamento da doença de Parkinson, de certos tipos de epilepsia, bem como para prevenção de crises de enxaqueca, tratamento da dor, febre e inflamações.

Oncologia - na linha de oncologia, a Abbott oferece medicamentos prescritos para o câncer do pâncreas e da próstata.

Otorrinolaringologia - as opções terapêuticas oferecidas pela Abbott em otorrinolaringologia estão voltadas para os sintomas da síndrome de Menière, tais como vertigem, com náuseas e vômito, perda de audição e zumbido, além do tratamento dos sintomas da tontura de origem vestibular e uma linha de antibiótico.

Pediatria - nessa faixa etária, as linhas de produtos oferecidos pela Abbott atendem a uma série de prescrições. Entre elas, dificuldade para ganho de peso ou crescimento insuficiente, tosse seca, infestações por piolhos, sarna e parasitose intestinal, de pele e controle da puberdade precoce.

Psiquiatria - no campo da psiquiatria a Abbott produz medicamentos indicados para tratamento da insônia, da mania associada ao transtorno bipolar e um antidepressivo também prescrito para o transtorno obsessivo-compulsivo (TOC).

Vacinas - participa do esforço global para o combate à gripe. Nesse sentido, pesquisa e produz vacinas para prevenção do vírus influenza, indicadas para todas as faixas etárias a partir dos seis meses de idade.

Virologia - os produtos da linha de virologia da Abbott são indicados para o tratamento do HIV – o vírus causador da AIDS – e são ministrados em combinação com outros agentes antirretrovirais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão de Pessoas

Sabe-se que existem cinco funções ou processos da Gestão de Pessoas (GP) para os administradores desta área a função é gerir as pessoas ou seus Recursos Humanos (RH) nas organizações: 1. agregar pessoas, 2. aplicar pessoas, 3. recompensar pessoas, 4. desenvolver pessoas, 5. monitorar pessoas. Através da literatura pesquisada o resumo simples de cada uma delas é:

Agregar pessoas significa incluir novos funcionários na empresa e inclui recrutamento e seleção com o objetivo de minimizar a rotatividade (ou *turnover*). Nessas questões, o gestor sabe que não existe um índice de rotatividade zero em nenhuma empresa, mas também, esse índice não pode ser muito elevado. O índice ideal seria aquele que a empresa pudesse eliminar os funcionários de má qualidade e contratar outros que seriam ideais para ela. Como o *turnover* pode ser considerado um efeito ou consequência de algum fenômeno que não anda bem dentro das empresas, esse comportamento do pessoal tem sido preocupação de gerentes em relação a alcançar seus objetos, visto que um sistema organizacional é eficaz quando a meta para ele proposto é alcançada com um mínimo de esforço (GIL, 2006).

Aplicar pessoas é o processo utilizado para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho, obviamente atentando-se para a questão da competência profissional.

Recompensar pessoas: é o processo utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Nas organizações. Inclui remuneração, benefícios, administração da disciplina, higiene, manutenção de relações sindicais, segurança e qualidade de vida.

A remuneração dos funcionários está ligada as pesquisas no mercado, com o salário nominal com base na exigência da categoria dos funcionários e os

benefícios: tais como vale transporte, fundo de garantia, férias, 13º salário, banco de horas, Ticket de refeição e remuneração variável.

O sistema de recompensas deve possuir um programa de incentivos capaz de incrementar as relações de intercâmbio entre as pessoas e a organização. Existem novos métodos de remuneração chamados de “remuneração variável” com objetivos de aumento de resultados, criatividade, inovação, espírito empreendedor e iniciativa dos funcionários. Dentre os métodos de remuneração variável estão: planos de bonificação anual, distribuição de ações da empresa aos funcionários, opção de compra de ações da empresa, participação nos resultados alcançados, remuneração por competência e distribuição do lucro aos funcionários.

Os processos de desenvolver pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

E monitorar pessoas significa acompanhar e controlar as atividades e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Peter Drucker citado por Maximiano (2002) ao discorrer sobre as mudanças organizacionais e novos modelos de gestão aponta as premissas desatualizadas em relação aos novos conceitos de organizar e gerir uma organização. Veja-se (QUADRO 2):

QUADRO1

Algumas ideias de Peter Drucker sobre a mudança de paradigmas.

PREMISSAS DESATUALIZADAS	NOVOS CONCEITOS
<p>Há uma única forma correta de organizar uma empresa.</p> <p>Os princípios da administração aplicam-se apenas a organizações de negócios (empresas privadas).</p> <p>Há uma única forma de administrar pessoas. Essa forma é o controle de cima para baixo-centralização.</p> <p>Tecnologias, mercados e utilidades são fixos e dificilmente se sobrepõem. Cada ramo de negócios tem tecnologia e mercado específicos.</p> <p>Legalmente, o âmbito da administração cobre apenas os ativos e os empregados da organização.</p> <p>A tarefa da administração é "tocar a empresa", em lugar de se concentrar no que ocorre fora dela. A administração tem foco interno, não externo.</p> <p>As fronteiras nacionais definem a ecologia da empresa e da administração</p>	<p>Não há forma única de organizar nada. Há apenas estruturas, cada uma das quais com potencialidades e vulnerabilidades e aplicações específicas.</p> <p>A organização não é um valor absoluto. É apenas uma ferramenta para fazer as pessoas trabalharem bem juntas. Cada estrutura serve para determinadas tarefas, em certas condições e em certos momentos.</p> <p>Administração não é apenas administração de empresas. Quebrar essa distinção é importante porque os setores que mais crescem nas sociedades desenvolvidas são o governo, as profissões liberais e áreas como saúde e educação, não as organizações de negócios.</p> <p>Muitas pessoas não são mais empregados diretos que trabalham em tempo integral para um único empregador. Muitas pessoas usam seu conhecimento, não as habilidades manuais, para trabalhar. É preciso administrar as pessoas como se elas fossem sócias da empresa.</p> <p>Há diversas maneiras de satisfazer às necessidades dos mercados. Aço, alumínio e plástico concorrem entre si. Os computadores começaram como ferramentas de engenharia e armazenagem de dados e hoje afeiam o negócio das telecomunicações. Não há fronteiras tecnológicas.</p> <p>A administração precisa abranger todo o processo do qual seus produtos e serviços dependem. Isso inclui recursos que estão fora da influência legal dos administradores. Para isso, é preciso fazer parcerias.</p> <p>As forças que mais afetam a empresa vêm de fora, não de dentro. A administração deve focalizar o exterior, não o interior. Motores são feitos em um país, carrocerias em outro, componentes eletrônicos em outro. Administrar uma empresa é administrar uma rede de fornecedores mundiais.</p>

Fonte: MAXIMIANO, 2002, p. 485.

O modelo de gestão mais ou menos eficaz, portanto, depende dos fatores citados acima e varia de empresa para empresa e, às vezes, em uma situação para outra, dentro da mesma empresa.

Desta forma a função da GP passa pelo desenvolvimento de competências estratégicas para formar o sistema com práticas e políticas de alto desempenho e estrategicamente alinhadas com o comportamento de empregados, ou seja, competências e motivações estrategicamente enfocadas na visão geral da empresa.

E no que dizem respeito ao perfil do executivo de GP, as principais características tanto do gerente interno como consultores externos são: visão sistêmica e do negócio; flexibilidade; competência interpessoal; habilidade de comunicação; habilidade de negociação; alta competência técnica; equilíbrio; postura e posicionamento profissional; competência política; compreensão de dinâmicas comportamentais; transparência; disciplina; formação acadêmica, bom humor, entre outros, além de saber lidar com os processos-chaves de seleção, admissão, treinamento, avaliação e remuneração dos funcionários da empresa. (GIL, 2006).

Vergara (2005) faz uma reflexão sobre os papéis sociais exercidos com liderança e leva à mentoria. O Mentor ou pessoa que inspira, estimula, cria ou orienta (ideias, ações, projetos, realizações etc.) diz que “um mentor natural é aquele com o qual você gosta de estar junto, compartilhando o mesmo território físico, axiológico (de valores), ideológico (de ideias) e o território espiritual” (p. 113). Este tipo de liderança é diferente do instrutor ou aquele que instrui, que ensina, que adentra; do professor ou aquele que dá aulas sobre algum assunto; do tutor ou aquele que ampara, protege, defende (guardião) ou ainda do guru ou mestre influente (mentor respeitado, guia, pessoa que orienta ou aconselha).

Dentro das empresas as possibilidades de desenvolver a mentoria são intencionais, ou seja, aparece a figura do mentor intencional que é o mesmo que *coaching*, o que leva a objetivos claros para a “ideia de “dar poder” para que alguém transforme ideias em ações que tragam resultados desejáveis para as empresas”. (VERGARA, 2005, p. 117).

Pode-se entender que a gestão de recursos humanos requer das empresas profissionais com muito preparo e competência do mais alto nível, pois, ao desenvolverem o aumento da capacitação interna através de seus funcionários estarão investindo no aumento da competitividade.

Assim, a gestão de pessoas deixa de ter um enfoque metódico, sistemático ou mecanicista, indo ao novo paradigma de participação e transmissão de conhecimento entre as pessoas envolvidas dentro de uma empresa. Com a

expressão capital humano, a gestão de pessoas passa a ser um resgate do papel do ser humano na organização em suas atividades e inter-relacionamento humano, incluindo a responsabilidade individual e social.

O novo paradigma da sustentabilidade/insustentabilidade das empresas se liga ao modelo do que hoje é politicamente correto: participar com o sentimento de ajudar em todos os níveis e em todas as situações da vida humana.

Luz (2003) demonstra que compete á GP avaliar o clima organizacional, este é um dos principais compromissos. Faz parte de sua missão. Ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, como objetivo de saber se esta cumprindo sua missão. O autor ainda ressalta que o desempenho dos recursos humanos afeta o desempenho organizacional e o desempenho dos recursos humanos é afetado pela sua motivação de acordo com a cultura organizacional da empresa.

A GP procura estar alinhada hoje com os objetivos, a missão e a estratégia mais ampla da empresa. Administradores que lidam com gestão de pessoas incorporam papéis de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e é um agente de mudança na realidade que inclui a redução de custos, gerenciamento de competências, a criação de valor para a empresa e para os funcionários através de um bom clima organizacional (GIL, 2006).

3.2 Clima Organizacional: Conceitos e Características

Segundo Luz (2003) conceituar clima organizacional é complexo. Alguns conceitos de outros estudiosos chegam a ser intrigante:

[...] não se sabe exatamente onde encontrá-lo por instantes temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepcionamos. O clima jamais é algo bem nítido, mas sempre uma espécie de fantasma: difuso, incorpóreo... Fica por aí, no dia-a-dia da empresa, metido numa confusa trama de ações, reações, sentimentos, que nunca se definem, jamais se explicitam. (OLIVEIRA, 1995¹ *apud* LUZ, 2003, p. 11).

¹ OLIVEIRA, Marco A. **Pesquisas de clima interno nas empresas**: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Novel, 1995.

O clima organizacional significa a qualidade do ambiente interno de trabalho percebido pelos funcionários. É permanente e influencia o comportamento dos indivíduos na organização, logo é o clima organizacional que diferencia os diversos ambientes de trabalho.

Diversos conceitos apresentados por Luz (2003) completam o significado de clima organizacional:

a) é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

b) é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existente em uma organização. O clima organizacional é um conceito que se confunde com o de cultura de uma organização.

c) é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho.

d) é um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais etc.

e) o reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.

Verifica-se que o Clima organizacional é um conjunto de características que descrevem uma organização, distinguindo-a das demais, mantendo-se relativamente permanente e influenciando o comportamento de seus participantes, conforme Luz (2003).

Com estas definições de clima organizacional pode-se associá-lo também ao vínculo e satisfação no trabalho, Siqueira e Gomide Junior (2004) escrevem sobre o vínculo do indivíduo com a organização. Este está na satisfação e no envolvimento que geram alta produtividade, alto desempenho, baixo absenteísmo e baixa rotatividade. Por isso, o tema é considerado uma das estratégias organizacionais para a manutenção da mão-de-obra, reduzindo os custos com essa força de trabalho. Normalmente os diferentes graus de satisfação/insatisfação podem estar em diferentes aspectos do trabalho em que variáveis como chefia, colegas, o próprio trabalho, salário e oportunidades de promoção tornam-se visíveis pontos a serem repensados pelos gerentes em sua interação com seus funcionários.

Estes cinco fatores geram a satisfação no trabalho, ressaltados por Siqueira e Gomide Junior (2004, p. 305) como: “a socialização do indivíduo que permitiria a ele introjetar ou incorporar os valores e as normas sociais relativas ao trabalho”, somados aos antecedentes e às características individuais, às condições, ao envolvimento e ao comprometimento com o trabalho levariam o trabalhador a aceitar as regras e as condutas do sistema da organização a qual está inserido. A cristalização dessa aceitação pode ainda elevar a autoestima do indivíduo ao perceber que é parte de um grupo. Estes autores citam o primeiro trabalho de repercussão internacional, de Leventhal (1980), para identificar os procedimentos percebidos como justos pelos trabalhadores:

- Consistência das regras utilizadas ao longo do tempo e independentemente das pessoas a quem estas se dirigirem;
- Supressão dos vieses determinados por atitudes ou opiniões das pessoas responsáveis pelas tomadas de decisão;
- Acuro nas informações prestadas aos indivíduos afetados pelas decisões tomadas;
- Resultados positivos nas decisões;
- Representatividade dos indivíduos afetados pelas decisões na formação do grupo de pessoas responsáveis pelas tomadas de decisões, manutenção de padrões éticos e morais. (SIQUEIRA e GOMIDE JUNIOR, 2004, p. 324).

Dessa forma, fica claro que são necessárias, além das relações de troca econômica, as relações sociais. A primeira está ligada na confiança que o trabalhador empresta à organização, crendo que nunca será injustiçado em seu contrato de trabalho, enquanto que a segunda está relacionada às necessidades humanas do trabalhador.

Os fatores de satisfação no trabalho, numa abordagem multidimensional, são o próprio trabalho, os colegas, a chefia, as promoções e o salário.

Enquanto chefia e colegas de trabalho constituem-se em dimensões relativas ao ambiente social, o próprio trabalho representa as atribuições do cargo ocupado. Salário e oportunidades de promoção são, por sua vez, dois aspectos da gestão de pessoas pelos quais a organização manifesta sua retribuição ao empregado, constituindo-se em duas maneiras possíveis do empregado observar resultados de seus investimentos nas organizações e avaliar sua relação de troca com esta. (SIQUEIRA e GOMIDE JUNIOR, 2004, p. 303).

Estes suportes estão correlacionados com o nível de satisfação no trabalho tanto quanto com o envolvimento com o trabalho e com o comprometimento organizacional. Em relação ao envolvimento, de acordo com Lodahi e Kejner (1965),

citados por Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 312), o “[...] grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima” é o que leva à satisfação e ao comprometimento com a organização. O comprometimento organizacional é entendido como o vínculo necessário entre empresa e funcionário e significa as expectativas dos trabalhadores em relação à satisfação de suas necessidades, ao recebimento do apoio da empresa, à reciprocidade e ao entabulamento de uma troca justa.

Diante desse entendimento, a expressão “suporte organizacional” relaciona-se ao princípio da reciprocidade que se assenta em duas exigências sociais básicas: “deve-se ajudar a quem nos ajuda e não se deve prejudicar a quem nos beneficia” (SIQUEIRA e GOMIDE JUNIOR, 2004, O. 309), baseadas em quatro conceitos que indicam quatro tipos de papéis sociais: doador, receptor, credor e devedor, que podem também ser parte do esquema de retribuições das organizações: empresa doadora, receptora, devedora e credora.

Pode-se inferir que a expressão suporte organizacional significa “crenças globais do quanto o empregador cuida do bem-estar e valoriza as contribuições de seus empregados”², e tem como antecedentes a justiça de procedimentos, o suporte das chefias e as retribuições organizacionais e como consequências para a organização: menos ausências no trabalho, menos intenções de evasão da empresa, maior desempenho, maior satisfação no trabalho, maior comprometimento organizacional.

3.3 Pesquisa de Clima Organizacional

Conforme Luz (2003), embora o clima da organizacional seja algo abstrato, ele se materializa, se tangibiliza nas organizações através de alguns indicadores que dão “sinais” sobre a sua qualidade. São eles:

- Turnover ou a rotatividade de pessoal: este indicador avaliando a taxa de contratações e demissões, apontando uma média baixa de permanência de novos funcionários na empresa.

² Citação de Eisenberg, Huntngton, Hutchison, (1995), citados por Siqueira (2004, p. 310)

- Alto índice de absenteísmo: quantidade de faltas e atrasos ao trabalho, mostrando o impacto da ausência dos funcionários no dia-a-dia da empresa, o que impacta diretamente na produtividade.

- Pichações nos banheiros: sinais subjetivos de revolta dos funcionários, seja em relação a outras pessoas dentro da empresa, ou também a políticas da empresa.

- Programas de sugestões malsucedidos: revelam a falta de comprometimento dos funcionários, que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela esperava.

Outro indicador é avaliação de desempenho: uma medida direta para avaliar o quanto o ânimo dos funcionários interfere no desempenho de determinados colaboradores e a sua insatisfação, a apatia em relação a empresa, ou até mesmo problemas pessoais que estejam afetando o desempenho.

- Greves: as paralisações são formas mais hostis de se demonstrar a insatisfação do empregado com o descontentamento com a empresa.

- Conflitos interpessoais e interdepartamentais: a intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos da empresa é que vai, muitas das vezes, determinar um clima tenso ou agradável.

- Desperdício de material: que muitas das vezes passam despercebidos têm, muitas vezes, raízes profundas, ligadas ao clima organizacional. E pode se uma forma do trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho a que está sujeito.

Diante da literatura pesquisada, vários modelos já foram propostos com o intuito de saber a opinião sobre clima organizacional.

No entanto, o QUADRO 2 apresenta as principais variáveis que uma pesquisa sobre clima organizacional deve conter, baseando-se no modelo da Escala de Clima Organizacional (ECO), apresentada por Siqueira (2008).

QUADRO2
Denominações, definições dos fatores da ECO.

Denominações	Definições
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.
Recompensa	Diversas formas de recompensa usados pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Fonte: SIQUEIRA (2008, p. 33).

A ECO é aplicada atualmente nas pesquisas de clima organizacional e é fruto de estudos empíricos realizados desde a década de 1970. Todo esse trabalho se deu ao fato de que administradores da área de GP começaram a perceber que os motivos para a ação, consagrados pelas pesquisas de clima, são: os desafios, as perspectivas de desenvolvimento profissional e pessoal, as oportunidades de treinamento, o reconhecimento e a valorização, a integração, o sentimento de utilidade, a empatia com o estilo de liderança vigente, o sentimento de justa remuneração, a segurança e a autonomia dos funcionários.

A partir de outros autores, alguns fatores ou variáveis que influenciam o Clima Organizacional são: a motivação, as mudanças, a liderança, o feedback ou a sua falta, e as recompensas, salários e benefícios, o que é apresentado a seguir.

3.4 Fatores ou variáveis que influenciam o Clima Organizacional

3.4.1 Motivação.

A palavra motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. O comportamento humano sempre é motivado. (LUZ, 2003)

Segundo a pesquisadora Kahaile (2012) a premissa básica deve ser sempre considerada é que “ninguém motiva ninguém”, ou seja cada ser humano se motiva por razões diferentes, e a autora defende o mesmo pensamento por afirmar ainda que os motivos para a ação, consagrados pelas pesquisas de clima, são: os desafios, as perspectivas de desenvolvimento profissional e pessoal, as oportunidades de treinamento, o reconhecimento e a valorização, a integração, o sentimento de utilidade, a empatia com o estilo de liderança vigente, o sentimento de justa remuneração, a segurança, a autonomia.

Segundo Graça, (1999) o estudo da motivação é uma busca de perguntas complexas a respeito da natureza humana, no qual através de um esquema teórico o autor tenta ajudar aos administradores a compreender o comportamento humano,

não apenas verificando os “porquês” do comportamento passado, mas tentar prever, mudar e até controlar o comportamento futuro. A autora explica que se a motivação for baixa, a capacidade dos empregados será tão reduzida quanto no caso de baixa capacidade. Por esta função a motivação torna-se extremamente importante na administração. Assim o nível de produtividade individual parece depender de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo, conforme

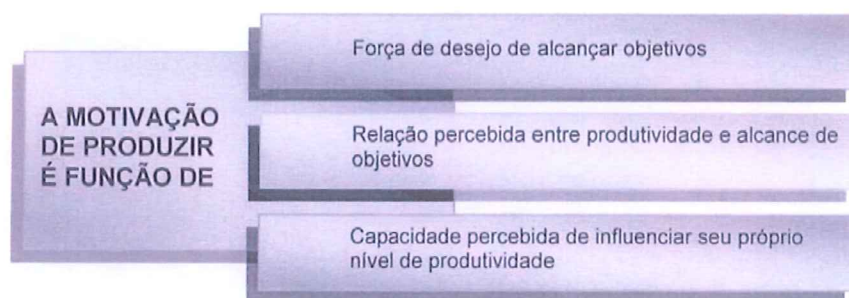


FIGURA 2 - Motivação de produzir
Fonte: GRAÇA, 1999, p. 13.

Os objetivos individuais podem incluir mais dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante. Existem outras combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente, de acordo com Graça (1999), como a capacidade de influenciar sua produtividade: se um colaborador acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado final, este colaborador tenderá a não se esforçar muito, como é o caso de uma pessoa colocada em um cargo sem treinamento adequado ou o operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa.

Sendo assim, Graça (1999) demonstra que os motivos representam algo, dentro de um indivíduo que leva a ação. Já os objetivos que estão fora do indivíduo são, às vezes, indicadas como “prêmios esperados” para, os quais os motivos se dirigem. Tais objetivos são frequentemente denominados incentivos pelos psicólogos. Os motivos ou necessidades básicas, representam comportamentos que só são potenciados quando provocados, a provocação ou não desses motivos depende da situação ou ambiente percebidos pelo indivíduo. Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão de motivação provocada.

Conforme Maximiano (2000), os sentimentos manifestam-se em relação a inúmeros aspectos da vida na organização: trabalhos, salários, comportamento dos chefes, colegas e instalações físicas são alguns deles. O produto dos sentimentos

individuais e grupais criados por esses aspectos chama-se clima organizacional. 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 para o trabalho. Estudar o clima é necessário para entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas.

3.4.2 Mudanças

As mudanças provam a insegurança e resistência. Isto é considerado uma reação natural e inevitável de qualquer pessoa numa organização em relação à quebra de suas expectativas e à sensação de perda e de controle. Muitas vezes, esta, por abalar a estabilidade, o medo do desconhecido e por gerar a incerteza, insegurança, tende a contribuir negativamente para a gestão do Clima organizacional (WOOD JR., 1995).

Quando a administração deseja planejar uma mudança, precisa decidir o que deve ser mudado na organização para que se aumente a eficácia organizacional e desta forma não gere um clima organizacional desfavorável, cheio de insegurança e medo. As causas mais freqüentes a resistência a mudança provêm de receio ao futuro, pois o ser humano opta pelo que lhe é familiar, da acomodação aos status funcional e o medo de perdê-lo e pelo receio do passado. O importante envolver todos os funcionários que serão atingidos direta ou indiretamente, e não esperar que os mesmos se adaptem isoladamente a nova mudança (WOOD JR., 1995).

3.4.3 Liderança

Coutinho (2012, p. 1) expõe que a liderança bem desenvolvida consegue transformar o clima organizacional, deixando o ambiente mais produtivo. Ele é capaz de tirar proveito da sua liderança para motivar e influenciar os seus liderados conseguindo atingir o melhor resultado, obtendo satisfação plena e promover melhor

clima organizacional, influenciando as pessoas de forma a extrair das mesmas o seu melhor. Em suas palavras: “liderar não é exercer poder. Liderar é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Diversos conceitos estarão sendo expostos sobre como um líder deve atuar dentro das organizações, este fator, o de liderança adquire espantosa importância dentro do contexto organizacional, buscando um bem comum, para a empresa e para o profissional.

Chiavenato (2004) demonstra a importância de se investir na capacitação de líderes, detentores de inovação organizacional vem impulsionando de forma determinante o meio empresarial. Pois, uma liderança competente valoriza a competitividade no mundo dos empreendimentos.

O tema liderança está se tornando cada vez mais importante na vida das organizações. A razão é muito simples: o mundo organizacional requer líderes para condução bem-sucedidas das organizações, e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade. (CHIAVENATO, 2004, p.332).

O Líder deve ser capaz de influenciar, de inspirar pessoas, e esta é sem dúvida uma tarefa difícil. Robbins (2008, p.304) “liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de um objetivo”. Um líder tem o poder de se destacar dentre os demais em um determinado grupo, exatamente por saber influenciar as pessoas em segui-lo.

Nos conceitos acima, pode-se entender que o líder contribui para o clima organizacional por unir a equipe, estimular o trabalho em grupo, traçar objetivos. São pessoas que deixam marcas na história de uma organização, atuando como figuras singulares que impregna com suas crenças, seus valores, seus estilos.

3.4.4O Feedback, ou a sua falta

O feedback é importante para a manutenção de um bom clima organizacional. Segundo Martins (2008), ele mostra aos colaboradores os pontos que devem ser

trabalhados, as qualidades, os pontos que precisam ser melhorados na hora da execução do trabalho, pode ser ainda esclarecer novas formas de fazer a tarefa.

Silva Junior (2012) esclarece que para um feedback ser útil é preciso que ele seja: descritivo (que tenha a essência do tema), específico (mostrando objetividade), compatível com as necessidades do comunicador e do receptor (que atenda a cada um de maneira igualitária), dirigido (que indique claramente a quem esta dirigido), solicitado (sempre estar disponível quando solicitado), oportuno (para que haja fluência no relacionamento) e esclarecido (que fique claro que se trata de um feedback).

Cada empresa tem uma forma de avaliar seus funcionários dentro de cada departamento, e isso pode ser feito pelo próprio gestor, por uma comissão de avaliação de desempenho, pelos colegas ou pelo próprio departamento de Recursos Humanos.

3.4.5 Recompensas, Salários e benefícios.

Juntamente com Liderança/chefia, esta é uma das principais variáveis que deve ser observada, devido a sua importância em relação ao grau de satisfação dos funcionários. A variável relacionada a Salário avalia a percepção quanto a compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; o equilíbrio existente na empresa entre salários dos cargos da mesma importância; a possibilidade de obtenção de aumento salarial; a possibilidade de viver dignamente com este salário; impacto na captação de talentos e retenção dos mesmos; entre outros (LUZ, 2003 p. 42).

Já os benefícios avaliam o quanto estes atendem as necessidade e expectativas dos funcionários quanto a qualidade da prestação desses serviços; seu impacto na atração, fixação, e satisfação dos mesmos (LUZ, 2003 p 43).

Pode-se entender que as diversas variáveis apresentadas devem ser consideradas para a gestão de pessoas no dia a dia das organizações.

4 METODOLOGIA

A pesquisa utilizada para esse estudo foi uma pesquisa de campo, descritiva através de um estudo de caso no laboratório farmacêutico Abbott. Foram considerados os aspectos qualitativos.

As características de um Estudo de Caso, definidas por Yin (2005) são uma base de referenciais teóricos para formar a linha mestra da análise a ser feita e outras descobertas que virão com a interpretação do contexto em que ocorrem os fatos (observações do meio e das pessoas; o conhecimento obtido pela manipulação das informações sobre o caráter da situação). Esse tipo de estudo por utilizar uma linguagem e uma forma comunicativa, inclusive podendo ser ilustrado com gráficos, tabelas ou outras informações significantes para o seu total entendimento.

A pesquisa de campo foi utilizada com o objetivo de conseguir informação e/ou conhecimento de um problema para o qual se procura uma resposta. A pesquisa foi descritiva por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais e ser estruturada e dirigida para solução de um problema ou avaliação de alternativas de cursos de ação (MATTAR, 2008).

A pesquisa também visou descrever um grupo de profissionais específico e o estabelecimento de relação entre as variáveis. O pesquisador deve ter bem definidas as variáveis que pretende medir, bem como os métodos para sua medição. Requer planejamento mais rigoroso e técnicas padronizadas de coleta de dados, além do conhecimento prévio a ser avaliado, de forma a responder as questões (ROESCH, 2003).

Através de leituras de alguns autores sobre pesquisa, foi possível entender o que estes especialistas escrevem sobre o assunto, e estabelecer uma forma para que ao final, a pesquisa ofereça a possibilidade de chegar a um parecer conclusivo.

O universo desta pesquisa foi a equipe de vendas da Gerência Distrital em Minas Gerais, composta de trinta e sete representantes que atendem médicos, farmácias e distribuidoras de medicamentos. Essa Gerência está ligada à Diretoria de Marketing, conforme a FIG. 2:

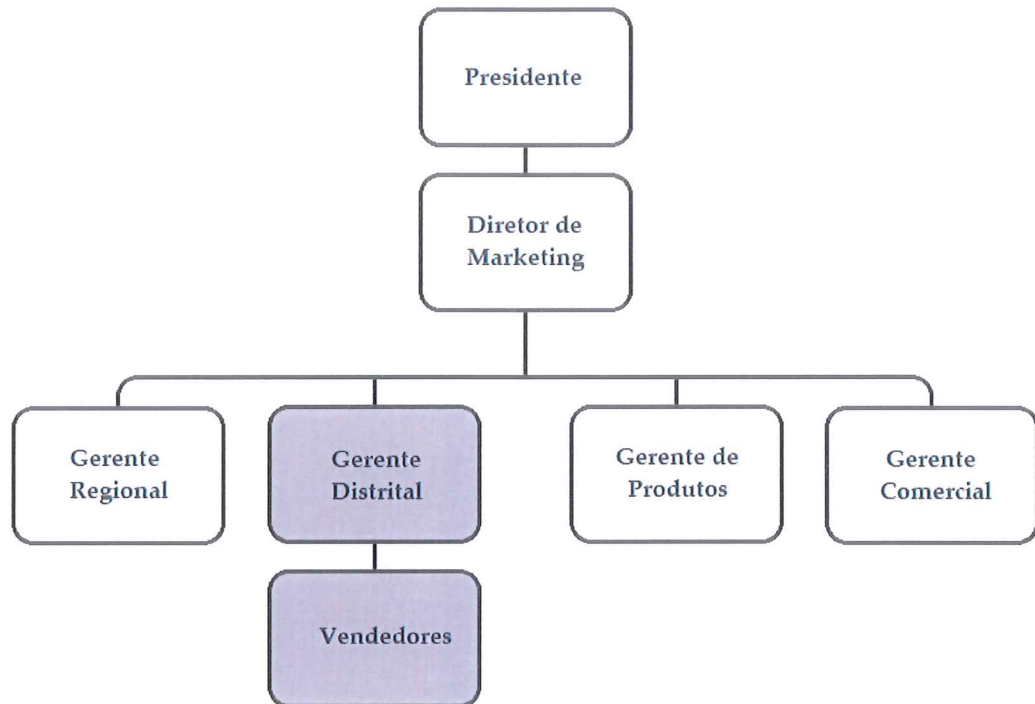


FIGURA2 - Organograma da Gerência Distrital do **Abbott**
 Fonte: Dados de pesquisa.

Os representantes são divididos em duplas para atenderem médicos e o comércio de medicamentos em regiões distribuídas na cidade de Belo Horizonte e cidades do Estado de Minas Gerais.

A aplicação dos questionários em setembro de 2012 uma amostra de trinta e três participantes.

A elaboração do formulário se deu a partir do modelo da ECO apresentado por Luz (2003), que contém 74 frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho, pedindo aos entrevistados para avaliarem o quanto as características descrevem a empresa onde trabalham (ANEXO A).

Foram elaboradas 41 afirmações (APÊNDICE A) sobre clima organizacional que permitiu avaliar a opinião dos funcionários sobre cinco variáveis?

- a) variável A: Liderança (chefia e a organização);
- b) variável B: Recompensas (obtidas pelo trabalho, valorização, salários e
- c) variável C – Ambiente de Trabalho (conforto físico, segurança no local
- d) variável D – Motivação
- e) variável E: Relacionamento

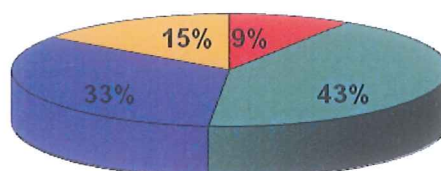
Foi utilizada para a mediação dessas variáveis a escala Likert, uma escala onde os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância (MARCONI E LAKATOS, 2002). Nessa escala, a cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. Neste estudo utilizou-se 5 tipos de respostas, ou seja 1 = Discordo Totalmente, 2 = Discordo, 3 = Nem concordo, nem discordo, 4 = Concordo e 5 = Concordo totalmente.

Neste estudo, como são 5 tipos de respostas, os parâmetros utilizados foram: Médias de 1,0 a 2,9 = Variável que merece atenção da empresa; Médias de 3,0 a 3,9 = Variável que se mostra incerta para os funcionários; Médias 4,0 a 5,0 = Variável que se mostra positiva para os funcionários.

Os dados foram coletados no mês de agosto de 2011 e foram tabulados em banco de dados Excel, convertido em gráficos de fácil visualização e leitura, conforme podem ser vistos a seguir.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

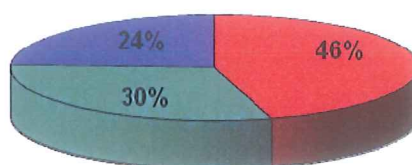
Do universo dos 33 representantes entrevistados, 4 são mulheres e 29 são homens. Três funcionários têm as idades entre de 18 a 25 anos (9%), 46% têm idade entre 26 a 30 anos (14 funcionários), 11 entrevistados têm as idades entre 31 a 40 (33%) e 5 têm idades acima de 40 anos (15%). Os representantes que têm menos de um ano de casa são de número 15 (43%), 10 já trabalham na empresa há mais de um ano (30%) e 8 estão há mais de 5 anos (24%) (GRAF. 1 e 2).



■ entre 18 a 25 anos ■ Entre 26 a 30 anos
■ Entre 30 a 40 anos ■ Acima de 40 anos

GRÁFICO 1 – Faixa etária dos Funcionários

Fonte: Dados de pesquisa



■ Menos de um ano de casa ■ De 1 a 4 anos de casa
■ Acima de 5 anos

Gráfico 2 - Tempo de empresa

Fonte: Dados de pesquisa

O fato de 46% dos representantes menos de um ano de casa, apresentou um problema levantado durante o período de análise. Uma das regiões em Contagem que apresenta um significativo índice de *turnover* deve considerar um novo estudo para outros levantamentos da área de Recursos Humanos.

O *turnover* ou rotatividade de pessoal pode representar uma “pista” de que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa. Que falta algo na empresa para satisfazê-los conforme visto em Luz (2003).

5.1 Análise das Questões por Variáveis

Pode-se dizer que a partir dos parâmetros escolhidos o resultado das médias 3,3 a 4,3, significa que as cinco variáveis deste estudo foram percebidas pelos representantes da empresa como positivas, conforme o GRAF.3, a seguir.

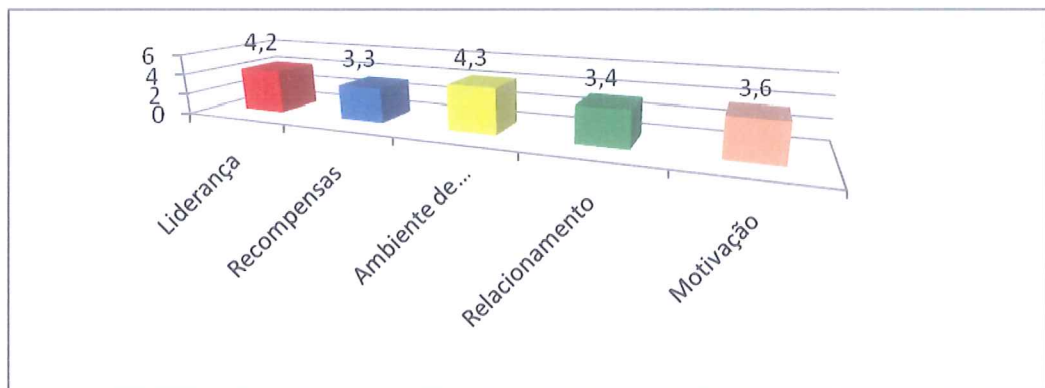


GRÁFICO 3 - Visão geral das cinco variáveis do estudo
Fonte: Dados de pesquisa

No entanto, é importante apresentar cada variável separadamente, bem como os comentários pertinentes aos resultados obtidos nesta pesquisa.

Variável A - Liderança

Observou-se um nível elevado quanto a satisfação dos profissionais em relação a liderança e o estilo gerencial exercido por tais.

De um modo geral, os profissionais tem um relacionamento amigável com seus chefes, onde a maioria das repostas obtiveram scores de percepção positiva, conforme é apresentado no GRAF.4:

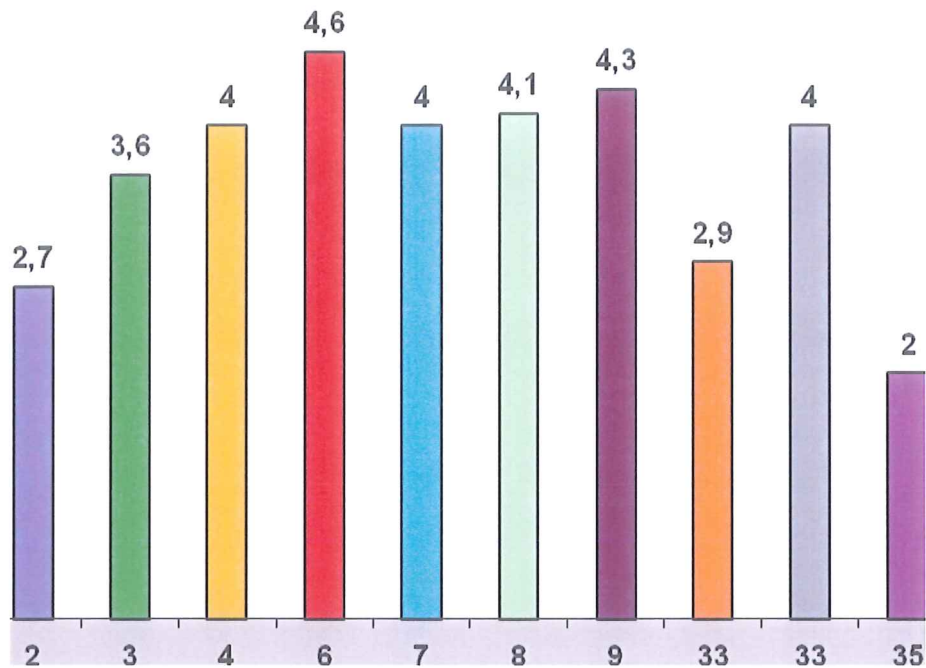


GRÁFICO 4 - Liderança
Fonte: Dados de pesquisa

Legenda

- 2 As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência
- 3 A chefia colabora com sua produtividade, dando-lhes retorno sobre seu desenvolvimento
- 4 Nesta empresa as dúvidas são esclarecidas
- 6 Você se considera respeitado por seu chefe
- 7 O chefe valoriza a opinião dos funcionários
- 8 Você considera seu superior imediato um bom líder
- 9 Seu relacionamento com sua chefia imediata é amigável
- 33 Aqui, o chefe pressiona o tempo todo
- 34 Aqui, nada é feito sem autorização do chefe
- 35 Aqui existe competitividade exagerada no ambiente de trabalho

Porém, existe um campo para melhora no que diz respeito aos profissionais terem mais “autonomia” ou certa medida de “participação” nos processos gerenciais conforme observa-se nas médias 2, 2,7 e 2,9 apresentadas nas afirmativas 35, 2 e 33.

Por tratar-se de uma atividade comercial, onde a competitividade é necessária e a mesma é de certa forma estimulada pela liderança, esta acontece de forma saudável e amigável. Os profissionais “discordam”, da afirmativa que esta possa ser

exagerada de forma a prejudicar o relacionamento amigável entre eles, e esta é uma das poucas questões onde “Discordar” é um resultado favorável.

Variável B - Recompensas

O GRAF.5 apresenta os resultados da variável recompensas.

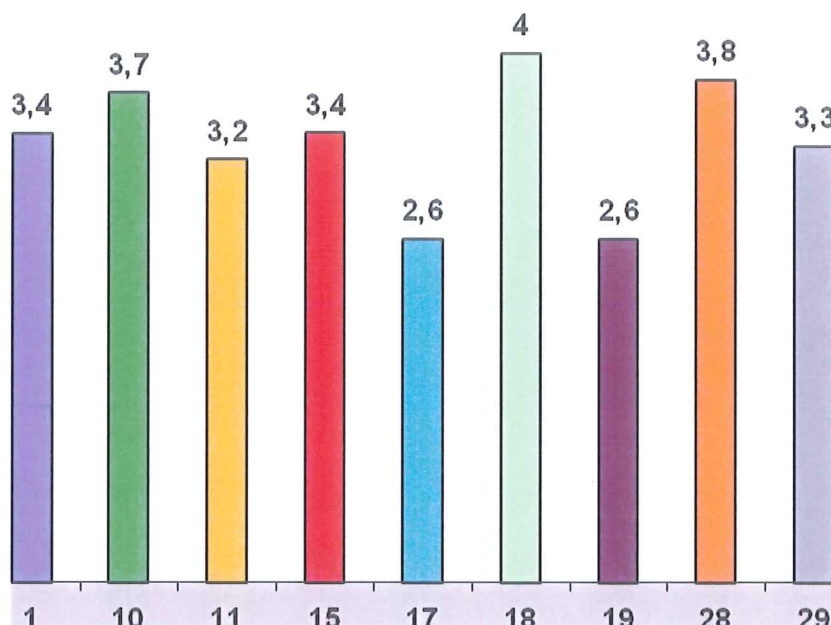


GRÁFICO 5 – Recompensas
Fonte: Dados de pesquisa

Legenda

- 1 A empresa dá o devido valor aos seus funcionários
- 10 Você é elogiado/reconhecido por um trabalho bem feito
- 11 Você considera que a empresa oferece oportunidades dedesenvolvimento e para seu crescimento profissional e pessoal
- 15 Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários
- 17 Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades
- 18 Você conhece os descontos que aparecem no seu contracheque
- 19 Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz
- 28 Quando necessário são realizadas melhorias no ambiente de trabalho
- 29 Você acredita que na equipe interna, há uma distribuição justa de trabalho

Na questão do salário, esta variável apresenta um índice de insatisfação , onde fica claro que este é um problema que merece atenção na empresa. A média em relação ao salário atingiu índice de 2,6 ou seja “discordam”. A maioria dos profissionais discorda que recebam adequadamente ao trabalho que realizam, portanto esta variável merece consideração.

Os benefícios também não atingem um nível interessante de satisfação. Algumas empresas tendem a compensar um salário baixo com benefícios atrativos, mas quando ambos não atingem certo grau de satisfação, este passa a ser um motivo para preocupação e certamente é uma ação que merece atenção especial.

Os resultados da valorização são considerados abaixo da média, pois a maioria dos valores mantém um meio termo, ou uma resposta neutra. Em relação a primeira pergunta, sobre os profissionais sentirem-se valorizados, a média 3,4 mostra a necessidade destes obterem maior retorno sobre o resultado de seus trabalhos, o que é comprovado na questão de elogios, se estes o recebem ou não quando há um trabalho bem feito, média 3,7. Na segunda questão a média 3,2 demonstra a necessidade de melhoras no que diz respeito a investimento em treinamentos e desenvolvimento e melhor aproveitamento da mão de obra internamente.

O resultado médio em relação à valorização do funcionário foi satisfatório, porém com índice baixo, o que merece atenção da liderança da empresa. Ou seja, os profissionais sentem necessidades de novidades, de inovações. Também fica claro a necessidade de uma atenção quanto ao horário de trabalho, o fluxo de atividades diárias.

Variável C - Ambiente de trabalho

Em relação ao ambiente de trabalho, no sentido físico e condições de segurança no trabalho, percebe-se um bom grau de satisfação nas respostas dos pesquisados (GRAF. 6).

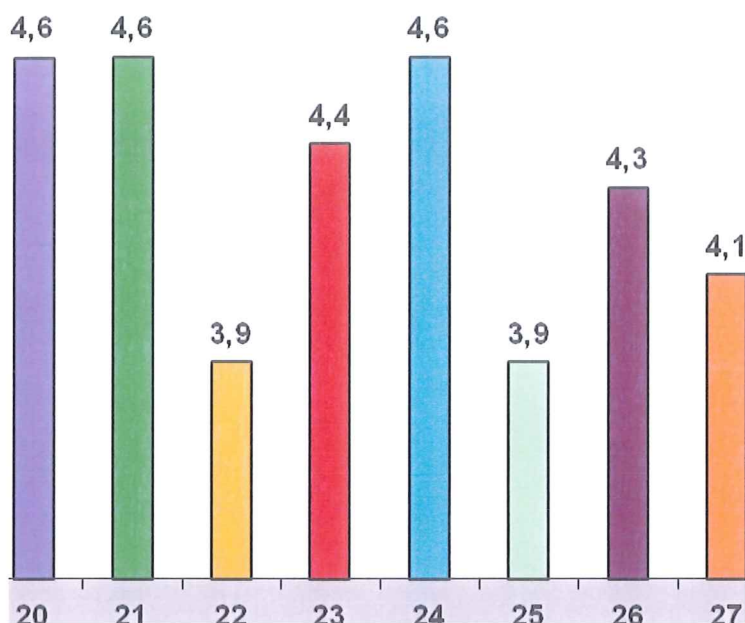


GRÁFICO 6 - Ambiente de trabalho

Fonte: Dados de pesquisa

Legenda

- 1 A empresa dá o devido valor aos seus funcionários
- 10 Você é elogiado/reconhecido por um trabalho bem feito
- 11 Você considera que a empresa oferece oportunidades dedesenvolvimento e para seu crescimento profissional e pessoal
- 15 Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários
- 17 Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades
- 18 Você conhece os descontos que aparecem no seu contracheque
- 19 Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz
- 28 Quando necessário são realizadas melhorias no ambiente de trabalho
- 29 Você acredita que na equipe interna, há uma distribuição justa de trabalho
- Média Total

O local de trabalho é limpo, bem iluminado, arejado e ventilado. O grau de satisfação revelado no GRAF 6 demonstra a veracidade das informações. Importante ressaltar que todos os profissionais têm seus respectivos equipamentos individualizados e os mesmo são responsáveis por estes, com uso de senhas de acesso. Os gestores procuram sempre repor os equipamentos danificados por novos e mais modernos. O GRAF 6 ainda demonstra a total satisfação em relação aos equipamentos, sendo que para esta afirmativa, nenhuma das pesquisas revelou resposta inferior a 4.

Variável D - Motivação

Na primeira afirmativa, relacionada a motivação de se trabalhar na empresa, analisando a pesquisa, pode-se observar que a maioria concordaram, mas as questões 12, 13 e 14 apresentaram médias de neutralidade (GRAF.7).

É preocupante a quantidade de pesquisas que apresentam uma opinião neutra quanto a realização profissional, satisfação quanto ao que fazem, mostrando ser este um importante campo a ser observado.

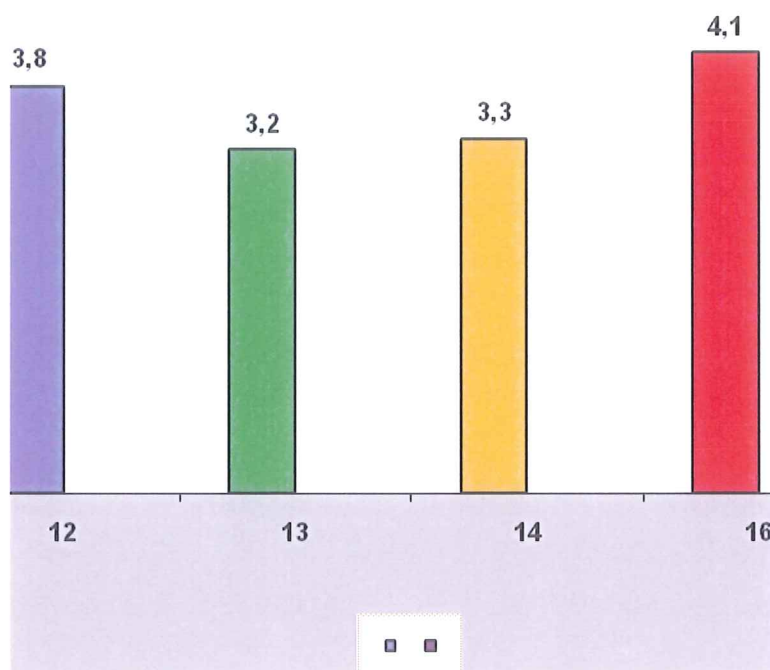


GRÁFICO 7 – Motivação
Fonte: Dados de pesquisa

Legenda

- 1 A empresa dá o devido valor aos seus funcionários
- 10 Você é elogiado/reconhecido por um trabalho bem feito
- 11 Você considera que a empresa oferece oportunidades de desenvolvimento e para seu crescimento profissional e pessoal
- 15 Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários
- 17 Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades
- 18 Você conhece os descontos que aparecem no seu contracheque
- 19 Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz
- 28 Quando necessário são realizadas melhorias no ambiente de trabalho
- 29 Você acredita que na equipe interna, há uma distribuição justa de trabalho

No entanto, observa-se, através da média 4,1 que a maioria concorda que a empresa é um bom lugar para se trabalhar. Esta média se confirma com as

respostas semelhantes obtidas em outras afirmativas, conforme demonstra o GRAF 7.

Pode-se dizer que a percepção geral em relação ao Clima Organizacional é muito boa. É importante notar que nenhuma das pesquisas apresentou resposta negativa quanto a esta afirmativa.

Variável E - Relacionamento

Nota-se no Abott há um clima agradável e amigável entre as pessoas. Isso reflete nos resultado da pesquisa onde a maioria “Concorda” que este ambiente favorece boas amizades e que existe colaboração conjunta para o alcance dos resultados, liberdade de criticar, sugerir e trocar ideias, conforme apresentado na GRAF.8.

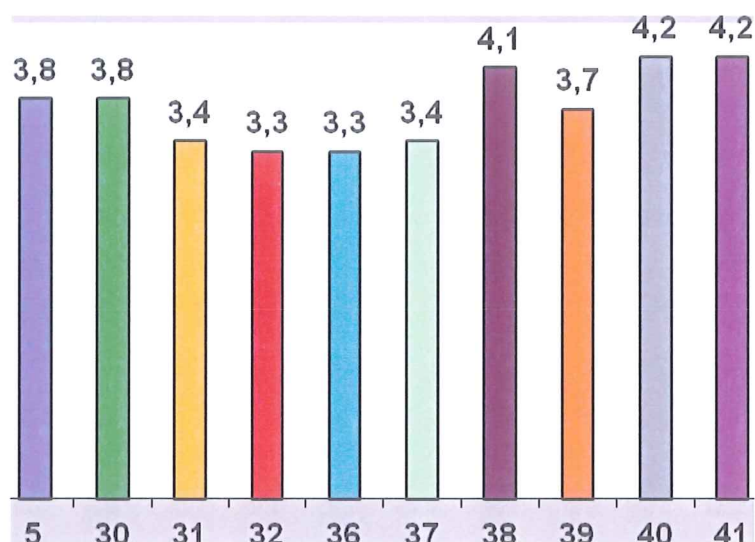


GRÁFICO 8 - Relacionamento

Fonte: Dados de pesquisa

Legenda

- 5 Aqui, novas ideias melhoram o desempenho do funcionário.
- 30 Os funcionários têm tranquilidade para executar suas tarefas dentro de um ritmo normal de trabalho.
- 31 Você se sente informado das expectativas da empresa quanto ao seu trabalho.
- 32 Os funcionários sentem-se seguros para dizer o que pensam.
- 36 Nesta empresa os funcionários se esforçam para executar um trabalho de alta qualidade.
- 37 Você se imagina trabalhando nesta empresa daqui a um ano.
- 38 Aqui existe colaboração entre os colegas.
- 39 Meus colegas estão dispostos a ajudar quando necessito.
- 40 O ambiente de trabalho favorece o desenvolvimento de bons relacionamentos.
- 41 O Clima de trabalho na empresa é bom.

Analisando outros quesitos desta variável, vê-se que as pessoas trabalham com as informações necessárias para desenvolver seu trabalho, obtêm retornos regulares e ainda assim, este pode ser melhorado. “Sentir-se seguro para dizer o que pensa”, não é um resultado satisfatório nem esperado. Esta é uma das afirmativas com grau de satisfação mais preocupante, que merece consideração. Trata-se de problemas de comunicação, de feedback, da falta de participação geral dos profissionais nos acontecimentos da empresa.

A estabilidade no emprego, segundo Luz (2003) esta é uma das principais variáveis para avaliar o clima organizacional. Conforme observado no GRAF 8, percebe-se baixo nível de satisfação referente ao percentual positivo, ou seja os profissionais não acreditam no seu futuro nesta empresa, ou não acreditam no futuro da empresa como um todo.

CONCLUSÕES

O primeiro objetivo de identificar e analisar através de uma pesquisa de clima os fatores percebidos pelos colaboradores no Abbott nesse momento de expansão de seu quadro funcional foi cumprido diante do entendimento de que clima organização é um dos maiores desafios para a obtenção da melhoria da produtividade, pois isto depende da atmosfera psicológica.

Sendo assim, o conhecimento do Clima organizacional é um importante termômetro para a proposição e condução de ações de mudanças. Possuir tais informações permite à organização e ao gerente planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas com seus clientes internos, como condição básica para a satisfação dos clientes externos. Para saber como está o Clima Organizacional é necessário analisá-lo. Isso é possível ser feito através da pesquisa de clima organizacional.

Esse tipo de pesquisa é rico em variáveis que são: Apoio da chefia e da organização. Controle/pressão, liderança, motivação, respostas ao desempenho (o Feedback, ou a sua falta), mudanças organizacionais e as recompensas, salários e benefícios.

Ao investigar a opinião dos representantes do Abbott sobre o atual clima organizacional através da aplicação do questionário com cinco variáveis (Liderança, Recompensas, Ambiente de Trabalho, Motivação e Relacionamento) pode-se dizer que em resposta à pergunta orientadora (neste cenário de pré expansão do quadro de representantes, qual a percepção desses colaboradores relacionadas ao clima organizacional do laboratório?), as variáveis escolhidas se mostraram positivas diante das médias 3,3 a 4,3, apresentadas no Gráfico 3.

Este trabalho ainda trouxe o conhecimento de algo muito importante: a remuneração é essencial, mas estar atento às necessidades das pessoas e valorizá-las como ser humano, muitas vezes, motiva mais do que o dinheiro propriamente dito, o que referenda o que foi estudado na teoria da motivação, na visão de Herzberg.

A conclusão que chegamos com esta pesquisa, foi que a qualidade de Vida hoje, é tão importante quanto a remuneração. A Instituição que oferece um dia a dia mais tranquilo e com uma remuneração na media, sai na frente das demais.

REFERÊNCIAS

ABOTT BRASIL. Disponível em: <<http://www.abbottbrasil.com.br/abbott/Portugues/>> Acesso em 20 de ago. de 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Líder do futuro**: de Wilhelm Warren. São Paulo: Futura, 2001.

COUTINHO, Robson Luiz Magalhães. Discutindo a importância do líder no clima organizacional. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/discutindo-a-importancia-do-lider-no-clima-organizacional/13093/>> Acesso em: 26 de ago. de 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GRAÇA, Hélio. Clima organizacional: uma abordagem vivencial. Brasília: FUNADESP, 1999.

KAHAILE, Flávia, Pesquisando a motivação: A pesquisa do clima organizacional. Disponível em: <www.institutomvc.com.br> Acesso em: 16 de ago. de 2012.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria Lakatos. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Maria do Carmo. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). Medidas do comportamento Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 29- 40.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SILVA JR. Eliezer Leite. A importância do feedback nas relações interpessoais. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-do-feedback-nas-relacoes-interpessoais/21459/>> Acesso em: 10 de ago de 2012.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas de comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

WOOD JR., T. (coord.) Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta pesquisa tem por objetivo conhecer sua opinião sobre diferentes aspectos desta empresa. Você encontrará neste questionário uma série de frases que descrevem características desta empresa e que devem ser avaliadas com muita sinceridade.

Não escreva seu nome no formulário.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto cada frase o número que melhor representa sua opinião de acordo com a escala abaixo:

1 DISCORDO TOTALMENTE	2 DISCORDO	3 NEM CONCORDO NEM DISCORDO	4 CONCORDO	5 CONCORDO TOTALMENTE

PARTE 1 – Dados demográficos

Sexo () Masculino () Feminino

Tempo de trabalho na empresa: () Menos de 01 ano () 1 a 2 anos

() 3 a 4 anos () 5 a 7 anos () acima de 7 anos

Faixa etária:

() Entre 18 e 25 anos () Entre 25 e 30 anos () Entre 30 e 40 anos (Acima de 40 anos)

PARTE 2 - Liderança (chefia e a organização);

As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência	
A chefia colabora com sua produtividade, dando-lhes retorno sobre seu desenvolvimento	
Nesta empresa as dúvidas são esclarecidas	
Você se considera respeitado por seu chefe	
O chefe valoriza a opinião dos funcionários	
Você considera seu superior imediato um bom líder	
Seu relacionamento com sua chefia imediata é amigável	
Aqui, o chefe pressiona o tempo todo	
Aqui, nada é feito sem autorização do chefe	
Aqui existe competitividade exagerada no ambiente de trabalho	

PARTE 3 - Recompensas (obtidas pelo trabalho, valorização, salários

A empresa dá o devido valor aos seus funcionários	
Você é elogiado/reconhecido por um trabalho bem feito	
Você considera que a empresa oferece oportunidades de desenvolvimento e para seu crescimento profissional e pessoal	
Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários	
Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades	
Você conhece os descontos que aparecem no seu contracheque	
Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz	
Quando necessário são realizadas melhorias no ambiente de trabalho	
Você acredita que na equipe interna, há uma distribuição justa de trabalho	

PARTE 4 - Ambiente de Trabalho (conforto físico, segurança no local.

A empresa dá o devido valor aos seus funcionários		
Você é elogiado/reconhecido por um trabalho bem feiro		
Você considera que a empresa oferece oportunidades de desenvolvimento e para seu crescimento profissional e pessoal		
Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários		
Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades		
Você conhece os descontos que aparecem no seu contracheque		
Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz		
Quando necessário são realizadas melhorias no ambiente de trabalho		
Você acredita que na equipe interna, há uma distribuição justa de trabalho		

PARTE 5 - Motivação

A empresa dá o devido valor aos seus funcionários		
Você é elogiado/reconhecido por um trabalho bem feiro		
Você considera que a empresa oferece oportunidades dedesenvolvimento e para seu crescimento profissional e pessoal		
Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários		
Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades		
Você conhece os descontos que aparecem no seu contracheque		
Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz		
Quando necessário são realizadas melhorias no ambiente de trabalho		
Você acredita que na equipe interna, há uma distribuição justa de trabalho		

PARTE 6 - Relacionamento

Aqui, novas ideias melhoram o desempenho do funcionário.		
Os funcionários têm tranquilidade para executar suas tarefas dentro de um ritmo normal de trabalho.		
Você se sente informado das expectativas da empresa quanto ao seu trabalho.		
Os funcionários sentem-se seguros para dizer o que pensam.		
Nesta empresa os funcionários se esforçam para executar um trabalho de alta qualidade.		
Você se imagina trabalhando nesta empresa daqui a um ano.		
Aqui existe colaboração entre os colegas.		
Meus colegas estão dispostos a ajudar quando necessito.		
O ambiente de trabalho favorece o desenvolvimento de bons relacionamentos.		
O Clima de trabalho na empresa é bom.		

Obrigado por sua participação!
Tiago Pires

ANEXO A - MODELO DA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (ECO)

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

Caro colaborador,

Neste questionário você vai encontrar uma serie de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você de sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o numero que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo
- 3 Nem concordo nem discordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo totalmente

01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem ()
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio Grupo ()
03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas ()
04. As tarefas que demoram a mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe. ()
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas. ()
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho. ()
07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes) ()
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários. ()
09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas. ()
10. Aqui, existe planejamento das tarefas. ()
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe. ()
12. As mudanças nesta empresa são planejadas. ()
13. As inovações nesta empresa são planejadas. ()

14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários. ()
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários. ()
16. Nesta empresa, os funcionários tem participação nas mudanças. ()
17. O chefe tem respeito pelo funcionário. ()
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários. ()
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa. ()
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar tarefas. ()
21. O dialogo e utilizado para resolver os problemas da empresa. ()
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação. ()
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários. ()
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados. ()
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem. ()
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que esta sendo recompensado. ()
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários. ()
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários. ()
29. As recompensas que o funcionário depende da qualidade de suas tarefas.()
30. O trabalho bem feito e recompensado. ()
31. O salario dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas. ()
32. A produtividade do empregado tem influencia no salario do empregado. ()
33. A qualidade do trabalho tem influencia no salario do empregado. ()
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz. ()
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas. ()
36. O ambiente de trabalho atende as necessidades físicas do trabalhador. ()
37. O prêmio de assiduidade me incentiva a não faltar ao trabalho. ()

38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente. ()
39. O ambiente físico de trabalho é agradável. ()
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado. ()
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho. ()
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho. ()
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho. ()
44. O setor de trabalho é limpo. ()
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho. ()
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para garantir a saúde do empregado no trabalho. ()
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas. ()
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários. ()
49. Nesta empresa, tudo é controlado. ()
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto ()
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa. ()
52. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo. ()
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor. ()
54. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe. ()
55. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe. ()
56. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade. ()
57. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas. ()
58. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades. ()
59. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas. ()
60. Nesta empresa, os funcionários recebem bem o novo colega. ()
61. Existe integração entre os colegas e funcionários nesta empresa. ()

62. Os funcionários se sentem a vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas. ()
63. As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa. ()
64. As orientações que recebo sobre o meu trabalho são claras e objetivas ()
65. Eu conheço as prioridades e objetivos da empresa ()
66. O clima de trabalho da minha equipe é bom ()
67. Minha remuneração é adequada ao trabalho que eu faço ()
68. Meu salário é adequado se comparado a outras pessoas que executam tarefas semelhantes em outras empresas ()
69. Considero meu salario justo quando comparado aos colegas que realizam tarefas semelhantes. ()
70. Meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.()
71. Meu salário satisfaz as minhas necessidades básicas de vida ()
72. Me sinto satisfeito em relação ao volume de tarefas que realizo ()
73. Sinto-me apto para assumir maiores responsabilidades do que as que tenho atualmente. ()
74. Estou satisfeito com meu horário de trabalho ()

Sexo: () Masculino () Feminino

Faixa etaria: () 18 a 25 anos () 26 a 35 anos () 36 a 55 anos

Escolaridade: () Ensino Fundamental() Ensino Médio() Superior () Pós-graduado e () outros

Cargo atual:

Tempo de serviço na empresa: