

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A EMPRESA MDL METALÚRGICA

CIBELLI NUNES BONINE SCARPIM¹, OSVALDO PAES BRITO²

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar um novo modelo de pesquisa de clima organizacional aplicável a uma empresa de qualquer natureza. Este modelo foi elaborado após terem sido realizadas pesquisas tanto na literatura pertinente como em empresas que já realizaram esta atividade e com profissionais da área de Recursos Humanos, Assistência Social e Assistência Médico-Hospitalar que já tiveram experiência com o levantamento e a análise do clima organizacional em empresas. Este modelo foi aplicado na Empresa MDL Metalúrgica de grande porte, obtendo bons resultados.

Palavras-Chave: Gestão do clima organizacional, pesquisa de clima organizacional, gestão dos recursos humanos.

ABSTRACT

The aim of this work is to introduce a new model of Organizational Climate Research that may be applied in any type of enterprise. This model was worked on after a long bibliographical research as well as at companies that have already done this kind of work and also with professionals from area Human Resources, Social Works and Medical-Hospital Assistance, who had already had some experience in this area. This model was applied in two big public companies MDL Metalúrgica, obtaining good results.

Keyword: Organizational climate management, organizational climate research, human resources management.

¹ Aluna do Curso de Pós Graduação MBA em Gestão de Pessoas da INESUL – E-mail: cibelli@unicredparaná.com.br>

² Professor Orientador Especialista do Curso de pós Graduação MBA em Gestão de pessoas do INESUI – Londrina – Paraná.

INTRODUÇÃO

Ao ingressar em um sistema organizacional produtivo o indivíduo busca, de modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se auto-realizar. No entanto, sabe-se que tais objetivos sempre são alcançados, visto que existem inúmeros fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação dessas necessidades. Pode-se dizer, ainda, que um dos fatores mais complexos e potentes nesse sentido é própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história da vida, modo de relacionar-se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo.

As empresas buscam constantemente satisfazer e manter clientes, para que isso ocorra de maneira natural é necessário que os colaboradores estejam realmente comprometidos e satisfeitos no local onde trabalham. Isso só será possível através da manutenção do clima organizacional que é a percepção coletiva que o funcionário tem da empresa.

O clima organizacional é o meio interno da organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada empresa, constituindo de um ambiente humano, não podendo ser tocado ou visualizado, mas percebido. Pode ser favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos indivíduos produzindo elevação do moral interno, desfavorável quando proporciona frustração das necessidades pessoais contribuindo para a baixa do moral interno e neutro quando este clima é indiferente aos participantes, levando-os a não se importarem com o que aconteça na organização. Isto influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho.

A empresa deve ter o conhecimento das aspirações, desejos e necessidades de seus funcionários para que desta forma adote medidas, de modo que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais e ao mesmo tempo atender as expectativas do indivíduo no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, o trabalho apresentado tem como ponto principal a pesquisa de Clima Organizacional realizado em uma empresa de MDL – Metalúrgica na cidade de Londrina, e que visa mapear a organização como um todo para apurar os pontos fortes e pontos fracos que influenciam o comportamento motivacional dos funcionários

A escolha deste tema se deve a oportunidade que o mesmo oferece de ampliar o conhecimento sobre o assunto, para que desta forma possa se conhecer melhor o ambiente de trabalho, uma vez que as transformações acontecem de maneira muito rápida, a cada dia surgem novos fatos no contexto social, econômico, político e cultural que afetam

diretamente os colaboradores , causando impacto em seus valores e, conseqüentemente, em suas atitudes em relação a o trabalho, influenciando diretamente no clima.

O presente trabalho deve ser realizado com a finalidade de avaliar o perfil sócio-econômico dos empregados, a motivação, a satisfação e a integração com a empresa. Este tipo de avaliação é útil, na contribuição para melhoria no clima organizacional que é fundamental para a empresa obter um adequado nível de competitividade e qualidade total. Nesse sentido, e com base nos critérios do Prêmio Nacional de Qualidade, sugere-se que o planejamento da pesquisa abranja questões inerentes a clima organizacional, que, direta ou indiretamente, possam relacionar-se a determinados fatores adequados ao autodiagnóstico da empresa, em termos de:

- Liderança: liderança da alta direção, valores da empresa quanto a qualidade, gestão para qualidade, responsabilidade comunitária;
- Informação em análise: abrangência e gestão dos dados e das informações sobre qualidade planejamento estratégico para a qualidade: metas e planos para a qualidade utilização dos recursos humanos: gestão dos recursos humanos; envolvimento, educação, e treinamento dos funcionários, reconhecimento, medição e bem estar dos mesmos;
- Garantia da qualidade de produtos e serviços: projeto de introdução no mercado de produtos e serviços; controle da qualidade de processo com melhoria continua e avaliações de qualidade periódicas inclusive dos fornecedores.
- Resultados obtidos quanto à qualidade de produto e serviços: no processo do negócio, operações e serviços de apoio.
- Satisfação do cliente: resultados relativos à satisfação dos clientes.

A pesquisa sobre o tema é importante também para se realizar um diagnóstico das relações entre a empresa e o funcionário, para que se possa minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e das organizações, uma vez que saberemos quais são as percepções dos funcionários. A empresa terá conhecimento do sentimento que o funcionário tem em relação aos líderes e ao ambiente de trabalho. Desta forma poderá solucionar problemas já existentes e trabalhar os pontos fracos que a mesma possui.

O presente artigo tem como objetivo diagnosticar o Clima Organizacional da Empresa MDL – Metalúrgica na cidade de Londrina, assim os objetivos específicos é demonstrar o quanto os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho e benefícios oferecidos; analisar como está a interação ente os funcionários na

organização; apurar como os colaboradores classificam o relacionamento com seus superiores; verificar se os treinamentos realizados pela empresa atendem as expectativas dos colaboradores; identificar se os funcionários tem participação no processo de tomadas de decisões dentro da empresa e levantar, junto aos colaboradores, se os mesmos sentem que são reconhecidos pelo trabalho que executam.

REFERENCIAL TEÓRICO

Clima Organizacional

De acordo com Edela (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

"O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa". (Luz, 2001, p. 57).

O clima terá sua primeira origem dentre os valores, tradições que cada um dos envolvidos no processo trouxeram para dentro da organização, sendo que esses pressupostos influenciarão diretamente no estilo gerencial ou de liderança.

De acordo Shein apud Edela (1978, p. 32): "O clima gerencial é determinado primeiro pelos pressupostos sobre a natureza do homem, prevalentes na organização...".

O clima organizacional também reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema.

Davis (Edela, 1978), como um outro referencial fixou-se mais no clima organizacional e compreendeu que este é resultado, em sua totalidade, da própria cultura, tradições e métodos de ação de cada organização.

Para ele, cada novo empregado espera ter o apoio da empresa e atender seus desejos econômicos, sociais e emocionais. Através da percepção que tiver, este funcionário produzirá uma ou outra imagem do clima da organização em sua mente. As empresas atraem ou mantêm pessoas que se ajustam ou não em seus padrões de comportamento, que por muitas vezes são perpetuados através da história da organização. Pode-se concluir, ainda, que o clima organizacional é o reflexo das motivações comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais além de ser um fator que influencia estas mesmas variáveis.

De acordo com Bergamini e Coda (1997, p. 99)

“a pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada”.

O clima organizacional influencia na produtividade dos colaboradores. Se o clima está bom as pessoas trabalham mais felizes, mais motivadas e são capazes de dar o melhor de si. Se estiverem ruim as pessoas ficam irritadas, desconfiadas, desanimadas e conseqüentemente produzem menos.

Cultura e Clima Organizacional

Sendo a cultura uma conseqüência da diversidade de identidades dos colaboradores numa organização, apresentaremos a relação entre cultura, enquanto conjunto de identidades, e clima organizacional como conseqüência da cultura. Na relação entre cultura e clima organizacional, percebemos que apesar de clima ser afetado por fatores externos para a organização, a cultura também de forma ativa interfere nesse processo, observando assim que a cultura é a causa e o clima a conseqüência.

Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação das dimensões formadoras da cultura. É uma decorrência do peso de cada uma das dimensões culturais e seu efeito sobre a mesma.

Segundo Chiavenato (2000, P.444),

“cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização”. Representa a forma compartilhada dos indivíduos em pensar e fazer as coisas dentro da organização. É a maneira informal que os funcionários tem de se orientar para seu comportamento, e realização dos objetivos organizacionais. Cada organização tem a sua cultura diferente uma das outras.

Alguns aspectos da cultura organizacional percebido com facilidade são denominados aspectos formais e abertos, outros são de difícil percepção, sendo chamados de aspectos informais e ocultos. Os formais e abertos são normas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Já os informais e ocultos partem de percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais, estes são mais difíceis de serem compreendidos, pois sofrem alterações constantemente.

Os momentos de crise dentro da organização são um fator importante para alavancar as mudanças na cultura organizacional. Uma vez que nos períodos de estabilidade, as resistências a modificações são bem mais fortes.

De acordo com Fleury e Fischer (1996, p. 25)

“quando o gerenciamento da cultura implica manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural são maiores”, na verdade investe-se em práticas organizacionais tais como por exemplo treinamentos ou seminários para interação mantendo os valores básicos da organização.

As crises dentro da organização podem ser provocadas tanto por fatores internos (surgimento de novas lideranças) quanto por fatores externos (economia, política). É percebida de forma diferenciada pelos segmentos da organização, tanto em seu diagnóstico como na compreensão de mudança. Isso ocorre porque a mudança é um processo de ruptura, de transformação que envolve sempre riscos, principalmente alterações nas relações de poder.

No quadro de mudanças que tecem os elementos simbólicos de um novo paradigma cultural; é um processo de criação conjunto, onde não existem métodos prontos. Algumas empresas conseguem renovar sua cultura organizacional, mantendo sua personalidade, outras permanecem com sua cultura ultrapassada pois tem medo da mudança e o que ela pode ocasionar.

Para que a organização sobreviva é necessária a renovação da cultura organizacional. Deve-se adotar uma cultura adaptada para que se obtenha maior eficiência e eficácia dos funcionários no alcance inovação necessária para se trabalhar com mudanças. É necessário ressaltar que cultura e clima organizacional são dois fatores que se assemelham, e devem ser trabalhados de maneira conjunta pois a cultura influencia diretamente o Clima Organizacional da empresa.

Fatores que Influenciam o Clima Organizacional.

Os fatores que influenciam o clima organizacional para Chiavenato, (2000, p. 447) uma delas é a: “mudança é a transição de uma situação para outra diferente, é a passagem de um estado para outro diferente. Mudança implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção”.

A cada dia mais, exige-se um ambiente dinâmico com constantes inovações, onde as organizações devem ter cada vez mais uma elevada capacidade de adaptação, como condição básica para a sobrevivência.

Ainda em Chiavenato.(2000, p. 448).

“A mudança surge quando ocorre a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. O agente de mudanças pode conduzir pessoas, grupos ou toda a organização no sentido de promover novos valores, atitudes e comportamentos através do processo de identificação e internalização. Os membros da organização precisam se identificar com os valores, atitudes e comportamento do agente de mudança para então internalizá-los, desde que percebam sua eficácia no seu desempenho. A mudança é a fase em que novas idéias e praticas são aprendidas de modo que as pessoas passam a pensar e a executar de uma nova maneira”.

Existem forças que atuam no processo de mudança tanto positiva quanto negativa. Quando as positivas são maiores que as negativas, a tentativa de mudança é bem sucedida e ocorre efetivamente, porem quando as negativas são maiores ocorre o inverso. A mudança só correrá quando se aumentam as forças de apoio e se diminuem as resistências e oposição. O necessário é incentivar a aceitação da mudança entre todos os colaboradores para inserir novas práticas na organização.

1.Ambiente de Trabalho

São vários os fatores que influenciam no ambiente de trabalho da organização, dentre eles podemos destacar:

- Falta de comando gerando inseguranças e incertezas com relação ao papel e meta de cada um;
- Falta de organização gerando retrabalho e improdutividade;
- Ineficiência de uma boa comunicação ocasionando imensos ruídos;
- Ausência do espírito de equipe que deve haver entre as pessoas para fazer com que a sinergia entre elas e as tarefas sejam realizadas com eficiência e eficácia;
- Aspectos físicos e ambientais

Segundo Teles (1981, p 37) “O relacionamento profissional deve ser o mais trabalhado pela empresa, em especial a relação entre a liderança e os colaboradores. Um

regime ditatorial acaba com todas as iniciativas para se ter um bom ambiente de trabalho”. A atuação em grupo com a gerência participativa deve existir em todas as empresas, uma vez que oferecem uma melhor resolução de problemas que aparecem no dia-a-dia.

2Comunicação

Segundo Torquato (1986. p. 9) “A comunicação exerce um extraordinário poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das empresas”.A compreensão das variáveis que influem para formar este poder podem ser o fator de maior eficácia.

A implantação de sistemas de comunicação em organizações exige um minucioso planejamento voltado para a multiplicação das informações.

Ainda para Torquato (1986. p. 17) “A comunicação, que , enquanto processo, transfere simbolicamente idéias entre interlocutores, é capaz de, pelo simples fato de existir, gerar influências.”

O conteúdo das comunicações empresarial não atinge indivíduos isolados, mas grupos que podem ser constituídos por todos os membros da empresa. Fofocas, individualismo e falhas na comunicação interna dificultam os relacionamentos, tornando a função do gerente fundamental, pois, cada vez mais, ele tem de exercer uma liderança e conduzir as pessoas para o objetivo comum: o sucesso da organização.

3. Trabalho em Equipe

Trabalhar em equipe está sendo a preocupação de várias empresas que perceberam que há mais rapidez, qualidade e lucratividade quando há um time batalhando junto.

Segundo Kondo (1994, p. 85)

“ Quando damos ordens , é fundamental expor claramente os reais objetivos do trabalho e, ao mesmo tempo conceder tanta liberdade quanto possível com relação aos meios e métodos a serem aplicados para que se alcancem esses objetivos. Isso fará as pessoas responsáveis pela execução do trabalho assumirem um forte senso de responsabilidade. É preciso que os objetivos do trabalho sejam plenamente aceitos pelas pessoas encarregados de cumprir a tarefa. Para que isto seja alcançado os gerentes e supervisores devem exercitar todos os esforços de persuasão.”

O Trabalho em equipe pode ser comparado com um time de futebol, onde todos sabem as suas parte, mas participam do todo; não há perdedor ou ganhador; todos ganham ou todos perdem. Quando alguém acerta, todos vibram, todos têm o mesmo objetivo

e sabem exatamente para onde vão. Todos conhecem os valores e as limitações de cada um e tentam supri-las. Todos reconhecem nas diferenças individuais uma colaboração, um acréscimo, e percebem que não há razão para criticar ou sentir-se humilhado.

Segundo naturalmente que, em uma sociedade como a nossa, em que fomos educados para competir uns com os outros, para trabalharmos, estudarmos sem pedir ajuda ou sem auxiliar, fica difícil vencer a individualidade. Faz-se necessário um trabalho intenso de conscientização que demora um tempo para ser assimilado, pois passa pelo autoconhecimento, pela auto-aceitação da limitação do outro, pela humildade de admitir que um precisa do outro e, também, pelo desenvolvimento da competência de cada um.

As diferenças, as várias habilidades é que enriquecem a equipe; as forças estão na soma das partes, que é o todo. Se as pessoas são bem “trabalhadas” para tal, logo constatarão por si mesmas que dividem as vitórias, mas também dividem as derrotas; que é mais divertido, mais criativo, pois cada um, dando tudo de si, chega mais próximo da perfeição.

4. Satisfação e Motivação no Trabalho

Teles (1981, p. 40) diz que:

“A partir do conhecimento do conceito de satisfação e insatisfação, se pode generalizar a afirmativa de que aquilo que satisfaz motiva, e o que insatisfaz reduz a motivação, além de que a necessidade é que gera impulso nos seres vivos, diretamente ligado ao motivo. Há, ainda, as tendências inatas a cada pessoa, que a levam à ação: a tendência para o poder, realização, afiliação, prazer, segurança, curiosidade, agressão. De acordo com a intensidade com a qual se manifesta, transforma-se em força de ação e, conseqüentemente, em motivo”.

É importante a compreensão da diferença entre incentivo e motivo. Enquanto aquele não envolve o “eu” da pessoa, fazendo-a agir por pressões externas, como comissões, vantagens, evitando punições, etc., este envolve o “eu”, fazendo com que a pessoa aja envolvida por uma força interna, pelo seu próprio querer, pelo seu gosto individual. Os fatores motivacionais e de satisfação são:

- Redução do expediente de trabalho: Diminuição da quantidade de horas trabalhadas;
- Benefícios previdenciários: Plano de saúde, plano odontológico;
- Preparo em relações humanas: Ter um líder adequado que saiba conversar com os funcionários;
- Desenvolvimento de sensibilidade: O valor que o funcionário dá ao trabalho que está sendo executado;

- Comunicação: Ouvir sempre o que os funcionários tem a dizer;
- Participação no trabalho: Deixar bem claro o que deve ser realizado, dar uma visão maior ao funcionário da atividade a ser desenvolvida;
- Fornecer aos empregados as informações de que precisam para desenvolver um bom trabalho;
- Garantir feedback constante;
- Envolver os empregados nas decisões que os afetam;
- Criar canais de comunicação de fácil utilização;
- Perguntar diretamente para os funcionários o que afinal os motiva;
- Garantir reconhecimento ao bom trabalho realizado;
- Incentivar uma postura mais acessível das chefias existentes;
- Criar oportunidades para que os funcionários façam também aquilo que considerem importante fazer;
- Prestar atenção as necessidades dos funcionários.

Ao ocorrer um problema organizacional ou uma falha administrativa, as práticas de relações humanas não resolvem o problema. Frequentemente, as dinâmicas de grupo desenvolvidas por psicólogos auxiliam a minimizar o problema. .

Bergamini e Coda (1990, p. 92), ressaltam que “ a única coisa que se pode fazer para manter pessoas motivadas é conhecer suas necessidades e oferecer fatores de satisfação de tais necessidades”.

Bergamini e Coda (1990, p. 31)

“Enquanto o objetivo de uma necessidade humana é a satisfação, a necessidade não pode criar satisfação por si mesma, nem dirigir o corpo para procurar e conseguir coisas do ambiente que promovam a satisfação, A necessidade depende do intelecto.O único objetivo do intelecto e encontrar satisfação para as necessidades da pessoa, detectando aquilo que a necessidade se baseia. Como a energia da necessidade é transmitida ao intelecto, este escolhe e assimila as energias que emanam de várias necessidades, estabelecendo prioridades de acordo com os níveis percebidos de energia das necessidades.”

Ainda para Bergamini e Coda (1990, p. 80) sugerem que, para a melhoria dos níveis de satisfação no trabalho, os Executivos devem ser submetidos a treinamentos que visem à melhoria dos níveis de satisfação no trabalho.

5. Liderança

A liderança acontece no processo por meio do qual um ou mais indivíduos tem sucesso ao tentar retratar e definir a realidade dos outros.

Ainda para Bergamini e Coda (1990, p 206)

Na verdade a liderança depende da existência de indivíduos desejosos de abrir mão, pelo menos em parte dos poderes de delinear ou definir a própria realidade, seja por inclinação, ou seja, por pressão. Se uma situação de grupo envolve definições de realidade fortemente sustentadas, que competem entre si, nenhum padrão claro de liderança se desenvolverá”.

Líder eficaz, não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultado, sim. Líderes são bastante visíveis, portanto servem de exemplo. Liderança não quer dizer posição, privilégio, título ou dinheiro. Significa responsabilidade com autoridade.

Os líderes são formados por algumas características:

- Caráter - pessoa que fala e age de forma coerente
- Carisma - capacidade de ser aglutinador de pessoas
- Comprometimento - quem faz é diferente de quem sonha, comprometimento é estar disposto a fazer algo.
- Comunicação - uma boa comunicação pede um ambiente claro e propício
- Discernimento - deve ser regido por valores, não são apenas por maneiras.
- Foco - quanto mais nítido, mais preciso ele é.
- Generosidade - uma vela acende a outra e nenhuma se apaga
- Iniciativa - fazer acontecer, se não der certo volta e tenta de novo.
- Escutar - para se conectar aos corações, escute!
- Paixão - fundamental, é o combustível da vida.
- Atitude positiva - é preciso pensar positivamente para que as coisas dêem certas
- Resolvedor de problemas - diante de um problema, você precisa se perguntar sempre: "o que eu aprendo com isso?" Ou você enfrenta o problema, ou se curva diante dele. Não faça como muitas pessoas que pagam "consórcio de desgraça", e ficam anos sofrendo pelo mesmo problema.
- Relacionamentos - quando você se dá bem com os outros, estes conseqüentemente vão se dar bem com você também.
- Responsabilidade - ter posição na empresa, saber trabalhar em equipe, jogar junto.

- Seguro - ter consciência das suas competências e fragilidades, e saber que a diversidade é importante, principalmente no ambiente corporativo.
- Autodisciplina - saber liderar a si mesmo
- Provedor - é aquele que sabe amar mais seus colaboradores do que seu próprio cargo
- Aprendiz - quanto mais sei, mais sei que nada sei. O importante é aprender sempre e entender que saber algo não pressupõe que você não tenha mais nada a aprender sobre aquilo.
- Visão - nós somos do tamanho dos nossos sonhos. Se alguém sonha medíocre, vai acabar fazendo coisas medíocres.

Segundo Bergamini (1980, p. 59) “Não somente o líder tem a capacidade de mudar o seu estilo, de momento a momento, conforme a maturidade do grupo, como também o pessoal dirigido por ele por ele mudará seu comportamento em função do tipo de estilo de liderança exercido pela chefia”.

6. Treinamento e Desenvolvimento

O Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho

Para Boog (1999, p. 3)

“Treinamento e desenvolvimento é uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações. Num mundo em que a única constante é a mudança, que ocorre cada vez mais rapidamente, conhecer os desafios desses novos paradigmas, e principalmente vivencia-los com intensidade, é vital para a sobrevivência e o desenvolvimento”.

Toda e qualquer empresa precisa investir em treinamentos, para que desta forma possa desenvolver seus colaboradores. Quando a empresa não investe em seu colaborador ela pode trazer benefícios maléficis tais como:

- Os funcionários não se sentem valorizadas na empresa em que trabalham, pois, lá nada se aprende - e, por serem pouco valorizadas, dão pouco de si;
- Os funcionários de maior potencial de crescimento procuram empresas onde o clima é melhor para a evolução;
- Os colaboradores que não querem crescer acomodam-se bem nessa empresa e acabam virando chefes que dizem que treinar não é importante.

Têm-se também boas razões para trabalhar no desenvolvimento de pessoal, através de cursos, palestras, discussões entre outros, uma vez que o funcionário bem treinado realiza as seguintes operações:

- Aumento da produtividade - O conhecimento é o instrumento da melhoria. Maior conhecimento, melhores soluções.
- Motivação - Ao aprender algo, ao sentir que a empresa se preocupa com seu crescimento, o funcionário passa a ter mais orgulho do seu trabalho e a percebê-lo como útil; com isso, assume posturas mais profissionais e comprometidas.
- Envolvimento - O treinamento mostra a dimensão integral da tarefa e sua conexão com outras. O resultado é o maior envolvimento do funcionário com ela.
- Equipe - Treinamento é um ótimo meio de integrar a equipe. As pessoas partilham idéias, discutem, aparam suas arestas - e a vida fica mais fácil no trabalho.
- Inovação - idéias vêm de mentes estimuladas por meio do desenvolvimento.

Há vários fatores que impulsionam as empresas a treinarem seus funcionários. São eles: Educação Profissional: educação que prepara o homem para a vida profissional; Formação profissional: prepara o homem para uma profissão e Treinamento: para adaptar o homem para um cargo ou função.

Carvalho e Nascimento, (1998, p. 174) relatam que “a exigência é mundial. Ao se realizar um treinamento bem planejado e orientado, este pode se tornar um dos instrumentos mais valiosos na solução de muitos problemas ocorridos nas empresas”, tais como:

Treinar a força de vendas para obter um aumento deflacionado das vendas em cruzeiros reais num determinado período; Aumentar o número de unidades/hora produzidas com o mesmo equipamento e pessoal empregado; Diminuição dos custos operacionais e administrativos.

Ao se treinar um empregado, este pode se sentir prestigiado perante sua empresa, pois desta forma ela demonstra sua preocupação em capacitar bem seus profissionais, dando-lhe a oportunidade de crescimento pessoal e profissional. O ato de treinar o funcionário pode trazer outras vantagens a empresa, como:

- a) Modificação do comportamento profissional do treinando;
- b) Desenvolvimento do espírito de integração por parte da equipe de trabalho;

c) Desenvolvimento de aptidões de liderança.

O Treinamento de pessoal é um processo que envolve a transmissão de conhecimento específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e ambiente, que objetivamente repassa ou recicla conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho. “O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um” (CHIAVENATO, 2000, p. 496).

Os treinamentos se distinguem entre quatro tipos de comportamento. Entre os objetivos específicos mais importantes da área de treinamento, destacam-se os seguintes:

- Transmissão de informações: normalmente as informações são genéricas, de preferência sobre o trabalho como informações sobre a empresa, eu produtos serviços, sua organização política, regras e regulamento etc...
- Desenvolvimento de habilidades: treinamento diretamente para as tarefas e operações a serem executadas;
- Desenvolvimento ou modificações de atitudes: geralmente quando a mudança negativa mais favorável entre os trabalhadores aumentam de motivação, desenvolvimento da sensibilidade pessoal de gerência e de supervisão quanto aos sentimentos e reações das pessoas. Ex: treinamento de vendedores, balconistas;
- Desenvolvimento de conceitos: elevar o nível e conceptualização de idéias e de filosofias para facilitar a aplicação de conceitos e prática administrativas.

Vê-se que, para realização do treinamento, o levantamento da sua necessidade deve ser tratado com muita atenção, para não ser desviado da sua finalidade. Devem-se buscar informações relevantes. Deve-se ter uma percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento, estas perguntas devem ser realizadas durante o diagnóstico para o treinamento.

7. Remuneração e Benefícios

Segundo Chiavenato (199, p. 221) “Remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas ao funcionário decorrentes do seu emprego”

Ainda em Chiavenato (1999, p 221)

“ Como parceiro da organização cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos”

A remuneração pode ser dividida em :

- Remuneração Básica: Salário mensal ou por hora
- Incentivos salariais: Bônus, participação nos resultados, comissão e etc
- Benefícios: Seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas e etc.

Pode também ser fixa ou variável:

- Fixa: Salário mensal que o funcionário recebe.
- Variável: Depende do desempenho que o funcionário tiver, é o salário que o mesmo irá receber. Este tipo de remuneração é muito utilizado em empresas que trabalham com metas quanto maior for o atingimento da meta maior será sua remuneração.

O salário é um fator motivante, por essa razão a maioria das empresas estão migrando para o sistema de remuneração voltado para o desempenho individual e de equipe, deixando de utilizar os métodos tradicionais de remuneração fixa.

Os benefícios são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que a empresa oferece aos colaboradores, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação..Constituem-se em atividades voltadas para a preservação das condições físicas e mentais de seus colaboradores.

Segundo Chiavenatto (1999,p.271) “ Benefício constituem pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos funcionários. Incluem saúde, segurança, férias, pensões, planos de educação, desconto em produtos da companhia.”

Os benefícios podem ser legais: Exigidos pela lei, tais como:

- 13º salário
- Férias
- Aposentadoria
- Seguro de acidentes no trabalho
- Auxílio-doença
- Salário-família
- Salário-maternidade
- Horas extras
- Adicional por trabalhos noturnos

Ou benefícios espontâneos: Concedidos por liberdade da empresa, tais como:

- Gratificações
- Seguro de vida em grupo
- Refeições
- Transporte
- Empréstimos
- Assistência médico-hospitalar mediante convênio.

Independentemente do tipo de remuneração ou benefício que a empresa trabalha deve-se levar em consideração o contentamento do funcionário, uma vez que o mesmo é a força de trabalho dentro da empresa. Deve-se investir nesta força de trabalho para obter retornos almejados, gerando lucros para a empresa.

METODOLOGIA

Muitas vezes tenta-se encontrar soluções mágicas para uma melhor administração das organizações, mas na verdade não há. Todas propostas de gestão devem estar embasadas em um conhecimento e compreensão mais profundos da organização a intervir. Deve ficar claro que quando se fala em organizações, as mudanças significativas não ocorreram a curto prazo. Isto acontece devido à dificuldade natural de não só mudar a cultura vigente como conseguir administrar as forças e influências externas à organização.

Não há como negar que a investigação da cultura e do clima organizacional é tarefa árdua e os profissionais da área devem fazê-lo com muita seriedade, coerência, prudência e bom senso, através de uma metodologia adequada à realidade para, com isso, evitar erros e descrédito das novas propostas.

Quanto ao objetivo a pesquisa foi descritiva, pois segundo Mattar (2000, p.23), “são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, bem estruturadas e dirigidas para solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação”.

Quanto ao tipo de análise a pesquisa foi quantitativa. Esta metodologia permite mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes, etc., de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada.

O método quantitativo orienta para a utilização de questionários estruturados predominantemente elaborados com questões fechadas (lista de respostas pré-codificadas) e abertas.

“Os dados utilizados foram os primários, pois nunca antes haviam sido coletados, estando ainda em posse dos pesquisados e que foram coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR, 2000, p. 48).

Como referências bibliográficas serão consultados materiais publicados em Livros, Revistas e na Internet relacionados sobre o tema.

1. Delimitação de Estudo

O presente trabalho foi realizado na Empresa MDL Metalúrgica sobre o clima organizacional e administração e qualidade de vida no trabalho, na cidade de Londrina no período de maio de 2010.

A coleta de dados foi realizada através da distribuição de um questionário contendo 20 perguntas fechadas e abertas. Foram distribuídos xxxxxxxx questionários (ANEXO 1), no mês de maio de 2010. Os funcionários receberam um envelope para devolverem os questionários sem precisar se identificar, sendo que os mesmos foram lacrados e devolvidos para o encarregado de cada setor.

2. Limitações

A pesquisa teve como principais limitações o receio dos funcionários em responder as questões devido a empresa estar passando por mudanças organizacionais mesmo reiterando a descrição nos questionários.

Outra limitação diz respeito ao fato de a pesquisadora pertencer ao quadro técnico da organização estudada. Se isto, por um lado, facilitou o acesso a determinadas informações e o conhecimento prévio de alguns fatos ocorridos na empresa, por outro pode ter gerado certo clima de parcialidade com relação a alguns entrevistados, que podem ou não ter sentido total liberdade para expressar tudo o que pensam e sabem sobre algum fato.

RESULTADOS

Conforme pesquisa realizada junto a Empresa Empresa MDL Metalúrgica realizada com xxxxx (xxxxxxx) colaboradores para levantar o grau de satisfação, entendimento, envolvimento e opiniões sobre aspectos da cultura, políticas, normas, procedimentos e costumes existentes e praticados na empresa. filtrar e captar informações de

grande importância e resultados. Sugerir melhorias nos aspectos considerados pelos participantes da pesquisa como pontos a serem aprimorados (em ANEXO 2).

Onde os aspectos analisados foram:

- Estilos de liderança
- Relacionamento Interpessoal
- Auto-realização
- Reconhecimento
- Segurança e estabilidade na empresa
- Foco no cliente
- Comunicação e Feedback
- Condições de trabalho
- Sistema de remuneração e benefícios
- Clima Organizacional e motivação no trabalho
- Gestão da qualidade e produtividade

Os dados levantados também foram tabulados, analisados e confrontados com os dados (ANEXOS 2 e). A experiência obtida com a aplicação da pesquisa mostra que os dados levantados reforçam e esclarecem os resultados obtidos, principalmente quando se trata de resultados ruins que indicam problemas. A experiência tem mostrado que os funcionários insatisfeitos estão mais dispostos a se manifestar de todas as formas possíveis que os funcionários que se encontram satisfeitos com suas atividades.

Os dados levantados, reforçados pelos dados levantados, permitem realizar um mapeamento dos principais problemas inerentes ao relacionamento entre a empresa e os funcionários, dos problemas reais – aqueles que já estão ocorrendo na empresa – e dos problemas latentes – aqueles que já possuem indícios de sua existência mas que ainda não estão se manifestando plenamente.

ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO PARA SE SOLUCIONAR OS PROBLEMAS ENCONTRADOS

Após o mapeamento dos problemas, é necessário elaborar-se um plano de ação para solucioná-los no curto prazo e tomar-se medidas organizacionais de longo prazo para uma solução definitiva, como as apresentadas na conclusão.

Recomenda-se que cada empresa e/ou cada setor encontre a melhor solução para os problemas levantados. A solução de cada problema vai depender de sua gravidade;

dos recursos necessários para a solução, incluindo os financeiros, materiais, humanos e o fator tempo; do relacionamento do problema encontrado com outros problemas detectados e a sua solução conjunta; do esforço conjunto e da confiança mútua entre a empresa e seus funcionários para a solução destes problemas; e da capacidade dos administradores em encontrar boas soluções para os mesmos.

- Revisão Plano de benefícios – Nova análise em 2011
- Implantação de restaurante na empresa – Nova análise 2011
- Aumento do valor do Visa Vale - Nova análise 2011
- Reforma de vestiários e sanitários – Em andamento
- Limpeza nos vestiários e sanitários - Em andamento
- Convênio com outras farmácias – Inviável (limite de descontos)
- Priorizar funcionários em detrimento a contratação externa – Já é realizado
- Plano odontológico – Nova análise 2011
- Fornecimento de água potável – Será criado um comitê para troca de água
- Cesta básica – Não será realizado
- Participação nos lucros – No momento Inviável
- Plano de cargos e salários – Previsão para 2011
- Bolsa de estudo – Já é realizado para cursos de curta duração
- Treinamento com líderes – Em andamento
- Reunião com Diretor da empresa – Será analisado
- Mais agilidade nas decisões – Em andamento
- Melhorar relacionamentos interpessoais – Em andamento

PRIORIDADES A SEREM TRABALHADAS

- Desenvolvimento de pessoal através de treinamentos - comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal – Em análise
- Desenvolvimento de líderes – Em andamento
- Revisão do Plano de benefícios – Será analisado em 2011
- Plano de cargos e salários/oportunidade de crescimento – Previsão para 2011
- Sistema de avaliação de desempenho – Será readequado o existente
- Comunicação organizacional – Em andamento
- Implantar programa de reuniões periódicas – Será analisado

- Criação de procedimentos internos para todas as áreas – Em andamento
- Comemoração dos aniversariantes do mês – Implantado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do modelo proposto neste artigo na Empresa MDL Metalúrgica permitiu avaliar com bastante realismo o clima organizacional naquelas organizações, levantando seus problemas, críticas e sugestões, o que permitiu sanar diversos pequenos problemas e encontrar caminhos viáveis para a solução de outros problemas de maior porte, ambos desconhecidos da alta administração e que comprometiam um melhor clima organizacional. Os dados obtidos também permitiram reavaliar e/ou reestruturar diversos aspectos organizacionais como: políticas e estratégias de recursos humanos, estrutura e complexidade organizacional, tecnologias utilizadas, estilos de liderança, capacitação profissional, planejamento organizacional, processos decisórios, comunicação, conflitos de interesse, cultura organizacional, assistência aos funcionários, investimentos, relacionamento com a comunidade, imagem organizacional, etc.

O levantamento dos fatores externos de influência permitiu averiguar melhor como anda a qualidade de vida dos funcionários, assim como elaborar melhor as políticas e as estratégias dos recursos humanos, levando em consideração os resultados apresentados por estes fatores. Os setores de assistência aos funcionários foram os mais envolvidos neste aspecto. Uma maior preocupação com os aspectos sociais dos funcionários e um maior relacionamento com a comunidade local também resultaram desse levantamento.

Por meio do novo modelo da ferramenta gerencial apresentado neste artigo, é possível para qualquer empresa detectar melhor como está o seu clima organizacional e a qualidade de vida de seus funcionários, assim como levantar os problemas inerentes ao relacionamento com seus funcionários.

Este artigo propõe-se a mostrar uma forma de levantar os problemas, porém, a solução dos mesmos vai depender dos recursos disponíveis, do estilo gerencial, da política e da estratégia para os Recursos Humanos de cada empresa. Por isso, cada empresa terá que solucionar seus problemas da melhor forma possível dentro de suas limitações.

Espera-se que este artigo possa vir a ajudar muitas empresas que estejam enfrentando dificuldades no relacionamento com seus empregados, trazendo diversos tipos de prejuízos à empresa. Possa também auxiliar as empresas que desejarem saber como anda o seu clima organizacional ou aquelas que queiram melhorá-lo continuamente, sempre com a

intenção de poder desfrutar os benefícios que um bom clima organizacional pode proporcionar às empresas, aos seus funcionários, aos seus clientes e à sua comunidade.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto. *Motivação e Liderança nas Organizações*. L.E.D. São Paulo: Atlas, 1997.

BOOG, Gustavo. G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo. Makron Books, 1999.

CARVALHO, Antônio Vieira de, e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1998, v.1.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 4. ed., São Paulo, 1999.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KONDO, Y. (Ed.). *Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento*. São Paulo: Gente, 1994.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MATTAR, N. Fauze. *Pesquisa de Marketing*. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2000.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

TELES, A. X. *Psicologia organizacional: a psicologia na empresa e na vida em sociedade*. São Paulo: Ática, 1981.

ANEXOS

Anexo I

Questionário Aplicado aos colaboradores da EMPRESA MDPAR sobre a Pesquisa de clima Organizacional

Acreditamos que sua opinião é muito importante nesta busca de desenvolvimento e aprimoramento da MDPAR. Gostaríamos de conhecer o que você pensa e sente a respeito dos vários aspectos do seu trabalho e da empresa.

01) Sexo: 1() Feminino 2() Masculino

02) Faixa Etária:

1. () Até 20 anos 2. () de 21 a 25 anos
3. () de 26 a 35 anos 4. () de 36 a 45 anos 5. () Acima de 45 anos

03) Estado Civil:

1. () Solteiro 2. () Divorciado / Separado
3. () Casado 4. () Viúvo

04) Escolaridade:

1. () 1º grau
2. () 2º grau
3. () Superior incompleto
4. () Superior completo
5. () Outros

05) Qual a área que você trabalha?

1. () Administrativa
2. () Qualidade
3. () PCP
4. () Expedição
5. () Produção
6. () Ferramentaria
7. () Ocupa cargo de chefia
8. () Outras: _____

COMUNICAÇÃO

QUESTÕES	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo
Os meios de comunicação interna na empresa (memorandos, quadro de aviso, e-mails). são claros e úteis e mantém-me informado.			
A comunicação entre colaboradores de diferentes setores flui adequadamente.			
As informações que recebo da empresa são confiáveis.			
A comunicação é transparente.			

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL/INTEGRAÇÃO

QUESTÕES	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo
Existe respeito, cooperação e ajuda mútua entre os colaboradores do meu setor, somos um grupo integrado			
Os relacionamentos entre os colaboradores da minha equipe são autênticos			
Eu me relaciono bem com os colaboradores do meu setor.			
Acredito que há um relacionamento profissional adequado entre os colaboradores de diferentes setores.			
O relacionamento entre o superior imediato e os colaboradores no meu setor é adequado.			

AUTO-REALIZAÇÃO

QUESTÕES	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo
Estou satisfeito com a empresa que trabalho			
O meu trabalho me proporciona um sentimento de realização pessoal; gosto muito do que faço.			
Minhas atribuições no trabalho estão claramente definidas			
Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.			

RECONHECIMENTO

QUESTÃO	Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito
Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?			
A empresa oferece oportunidade de crescimento.			

QUESTÃO	Muito reconhecido	Reconhecido	Nada reconhecido
Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?			

SEGURANÇA E ESTABILIDADE NA EMPRESA

QUESTÃO	Muito seguro	Seguro	Inseguro

Em termos de estabilidade no emprego, os colaboradores no seu setor, incluindo você, sentem-se atualmente:			
--	--	--	--

FEEDBACK

QUESTÕES	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo
Meu superior imediato acompanha o meu desempenho e os resultados do meu trabalho, orientando-me e corrigindo-me quando necessário.			
Meu superior imediato diz clara e honestamente o que pensa sobre o desempenho de cada colaborador.			

ESTILO DE GESTÃO E LIDERANÇA

QUESTÕES	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo
Sei o que o meu superior imediato espera de mim em termos de responsabilidades e metas de trabalho.			
Meu superior imediato informa aos colaboradores sobre os resultados, dificuldades e avanços no atingimento das metas do setor.			
Meu superior imediato consegue transmitir de forma clara e transparente os seus conhecimentos.			
Considero que meu superior imediato age de acordo com o que diz, sendo um bom exemplo aos colaboradores.			
Percebo que meu superior imediato tem habilidade para coordenar as tarefas e liderar as pessoas do grupo de trabalho.			
De um modo geral, o meu superior imediato abre espaço para as pessoas dizerem o que pensam.			
Meu superior imediato transmite o seu reconhecimento às pessoas que fazem um bom trabalho.			

CONDIÇÕES DE TRABALHO

QUESTÕES	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo
Meu setor de trabalho é limpo e organizado.			
Considero adequada minhas condições de trabalho (iluminação, ventilação, ruído, limpeza, organização).			
Disponho de equipamentos e materiais adequados à execução do meu trabalho.			

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

QUESTÕES	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo
Meu salário está adequado às responsabilidades do meu cargo.			
Os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios e atendem minhas principais necessidades.			

GESTÃO DA QUALIDADE/PRODUTIVIDADE

QUESTÕES	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo

Considero que os produtos/serviços gerados pelo meu setor apresentam a qualidade esperada pelos nossos clientes.			
--	--	--	--

FOCO NO CLIENTE

QUESTÕES	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo
O relacionamento dos colaboradores com os clientes é satisfatório.			
A sua área mantém os clientes satisfeitos, resolvendo suas queixas com rapidez e sentido ético.			
Compreendo bem o que meu setor deve fazer para atender ou exceder as expectativas dos clientes externos.			

Dos itens abaixo relacionados, marque até 3 opções que você considera, hoje, como as principais vantagens competitivas de sua empresa frente ao mercado:

1 - ()	Preço
2 - ()	Qualidade do Produto
3 - ()	Qualidade do Atendimento
4 - ()	Qualidade do Serviço pós-venda
5 - ()	Marketing
6 - ()	Imagem da Empresa
7 - ()	Equipe de profissionais
8 - ()	Criatividade
9 - ()	Rapidez
10 - ()	Clima interno
11 - ()	Outros

Dos itens abaixo relacionados, marque até 4 opções que você considera, hoje, como os principais Fatores de Motivação para os colaboradores da sua empresa: (Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que acontecesse).

1 - ()	Instalações Físicas
2 - ()	Quantidade de Treinamento que recebem
3 - ()	Qualidade dos treinamentos que recebem
4 - ()	Integração da equipe de Trabalho
5 - ()	Oportunidade de Crescimento
6 - ()	Autonomia
7 - ()	Estabilidade no emprego
8 - ()	Gostar do que faz
9 - ()	Salário somado a benefícios
10 - ()	Imagem da empresa
11 - ()	Desafios existentes no trabalho
12 - ()	Relação com o cliente
13 - ()	Participação nas decisões

14 - ()	Relacionamento com a liderança da equipe
15 - ()	Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
16 - ()	Ser ouvido
17 - ()	Outros -

SUGESTÕES PARA IMPLANTAÇÃO DE BENEFÍCIOS :

COMENTÁRIOS GERAIS:

ANEXO II

Resultados da Pesquisa Junto aos colaboradores da Empresa MDL METALÚRGICA

A pesquisa foi realizada para levantar junto aos colaboradores o grau de satisfação, entendimento, envolvimento e opiniões sobre aspectos da cultura, políticas, normas, procedimentos e costumes existentes e praticados na empresa.

No que se refere à coleta de dados, o questionário foi aplicado para os colaboradores da EMPRESA MDL METALÚRGICA correspondendo ao alvo da pesquisa, foi usado um questionário para coletar os dados, contendo 18 perguntas objetivas abrangendo as seguintes variáveis: Idade, sexo, grau de satisfação, serviços mais utilizados e porque da utilização e o grau de escolaridade relativo à fidelização junto aos clientes da Empresa.

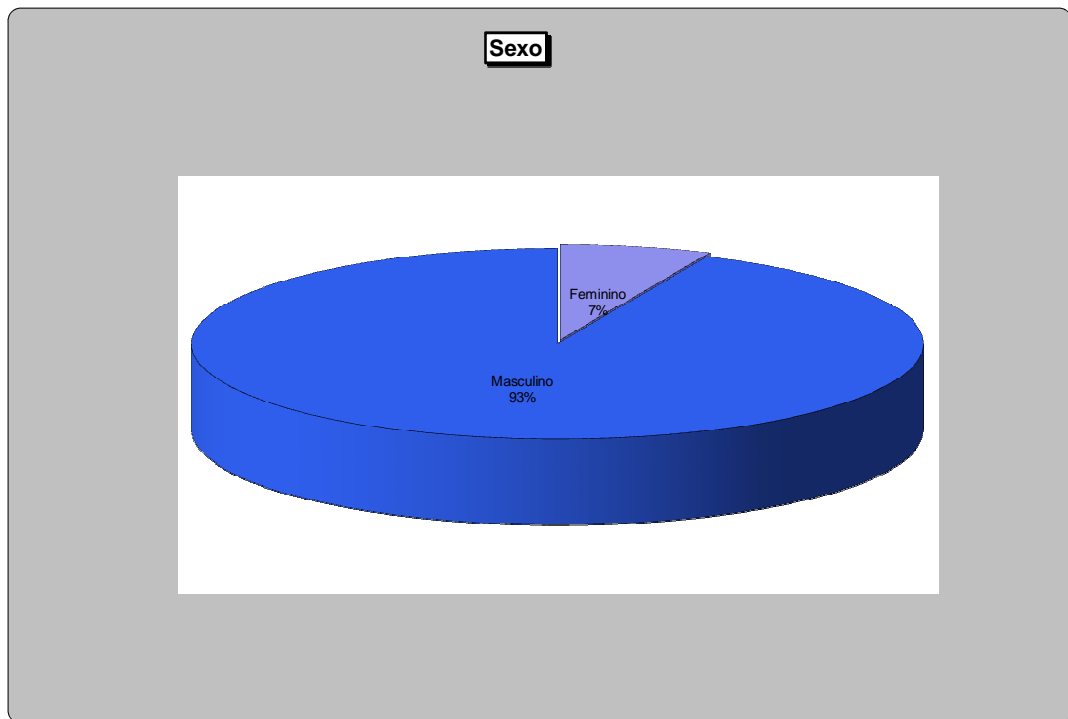


Gráfico 1: Sexo

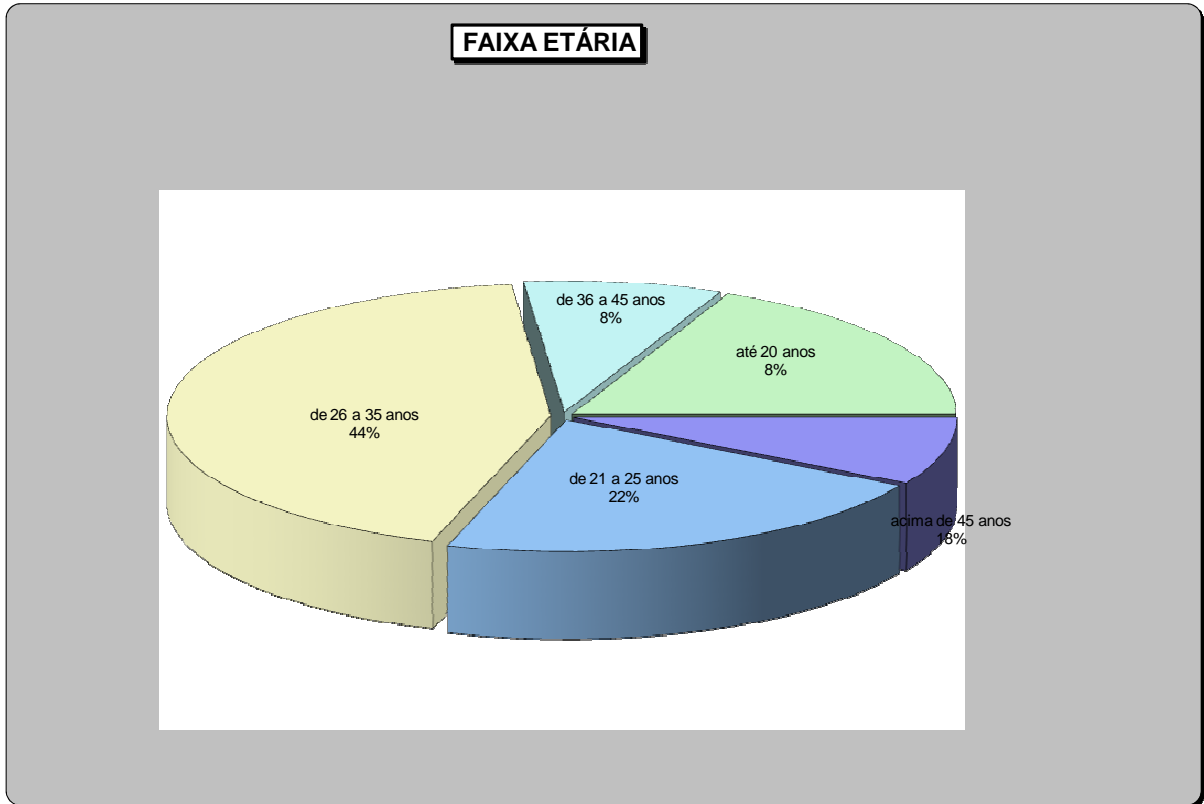


Gráfico 2: Faixa Etária

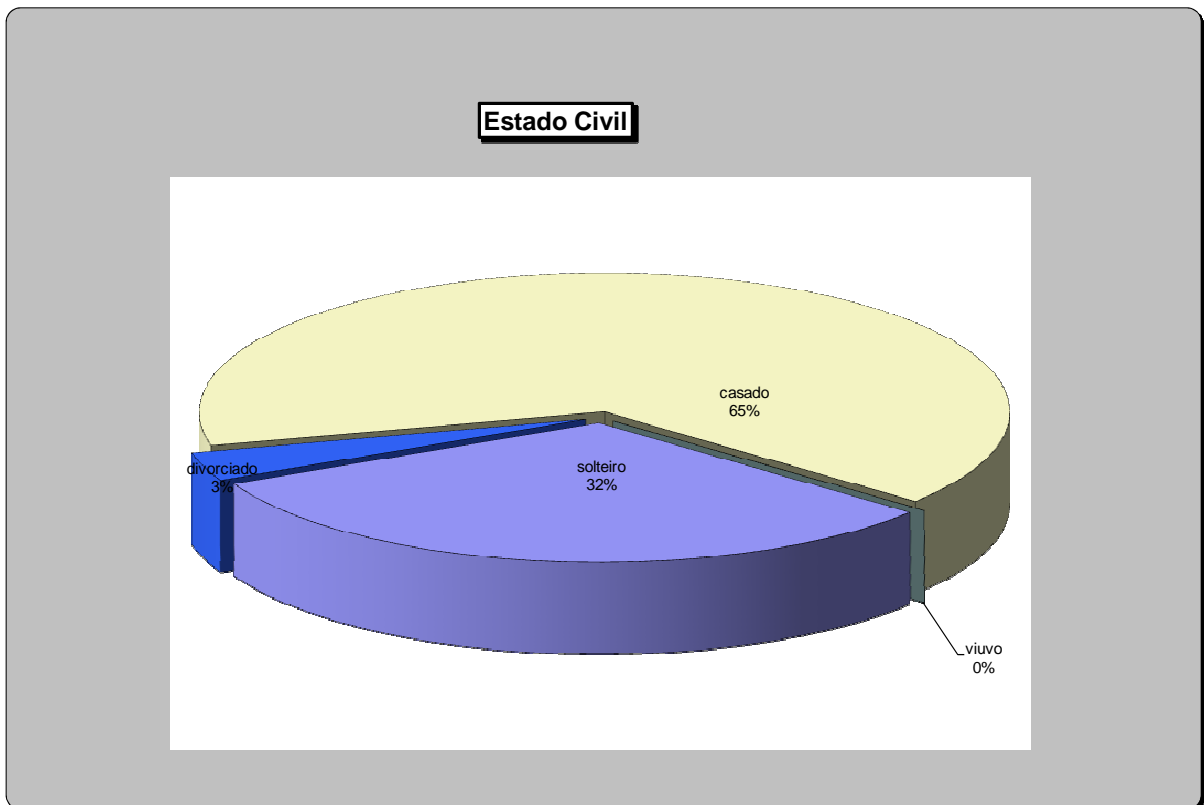


Gráfico 3: Estado Civil

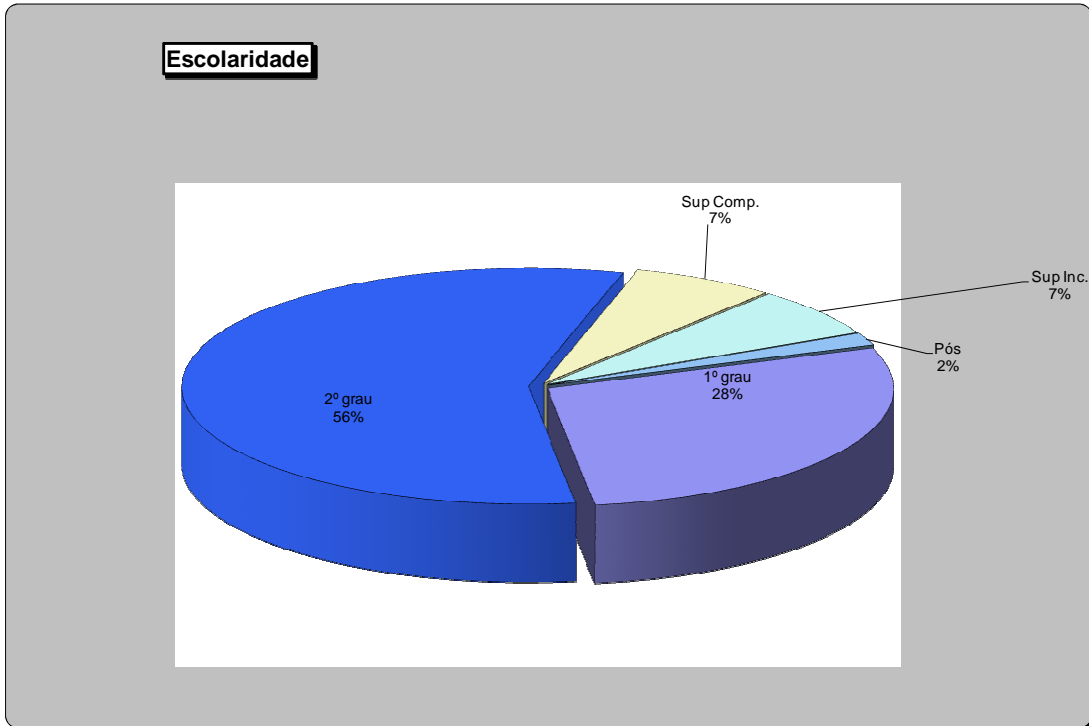


Gráfico 4: Escolaridade

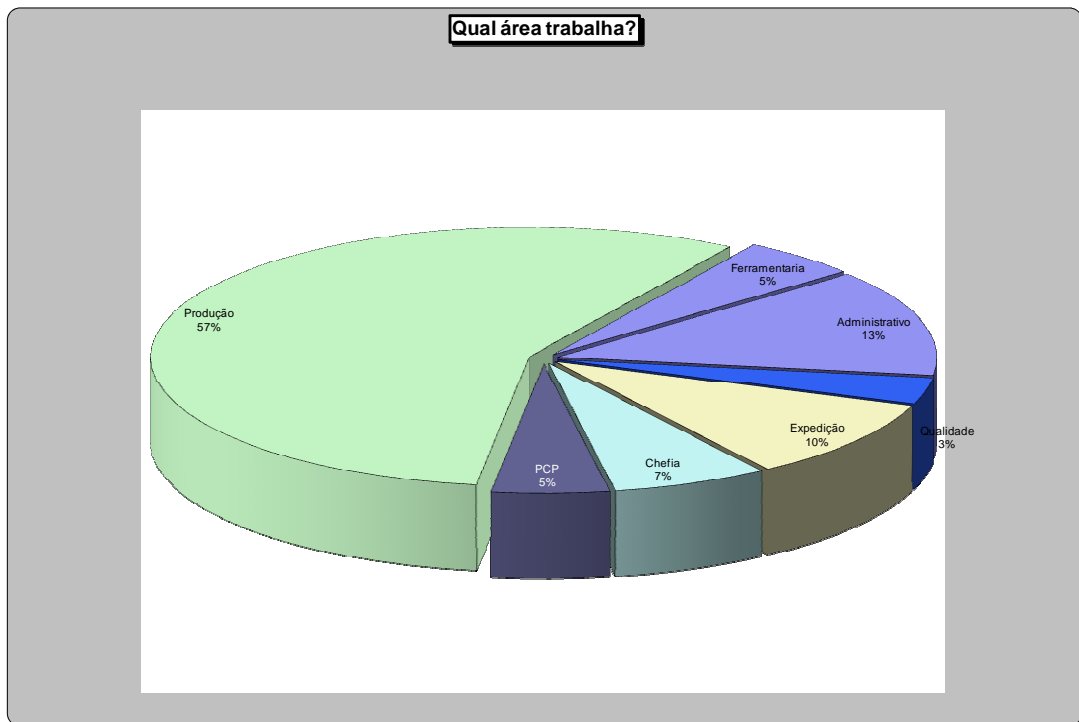


Gráfico 5: Área de trabalho

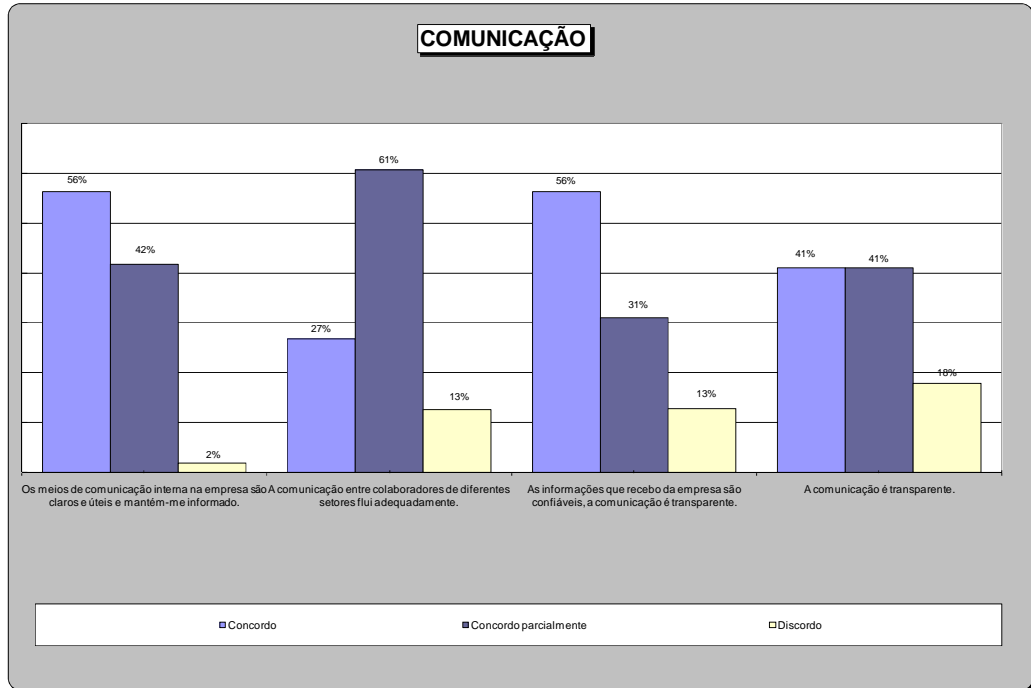


Gráfico 6: Comunicação

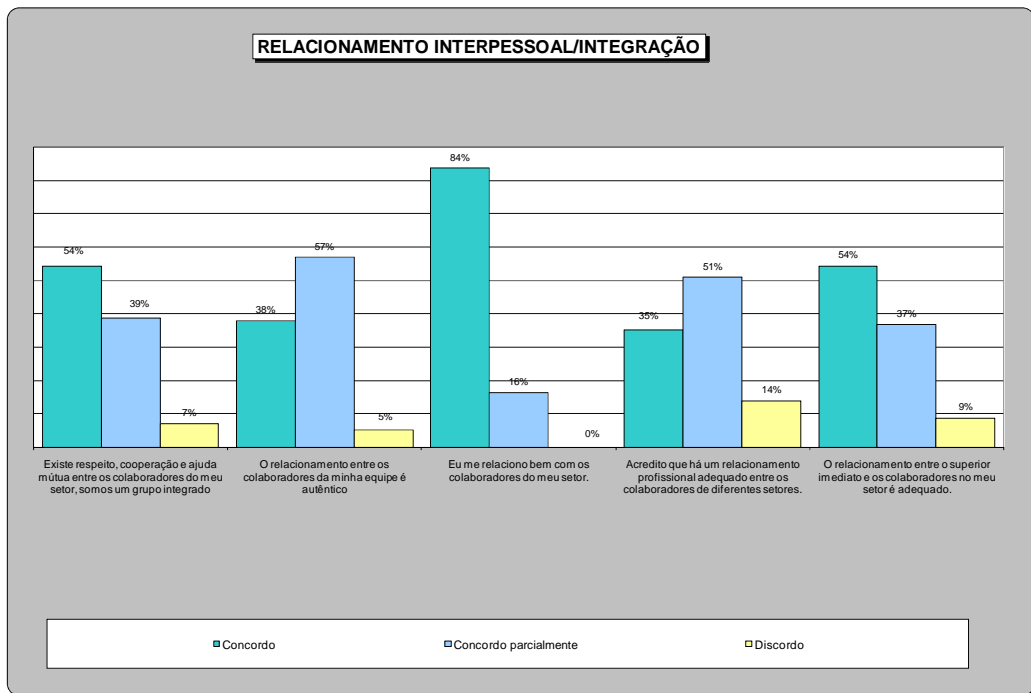


Gráfico 7: Relacionamento Interpessoal/Integração

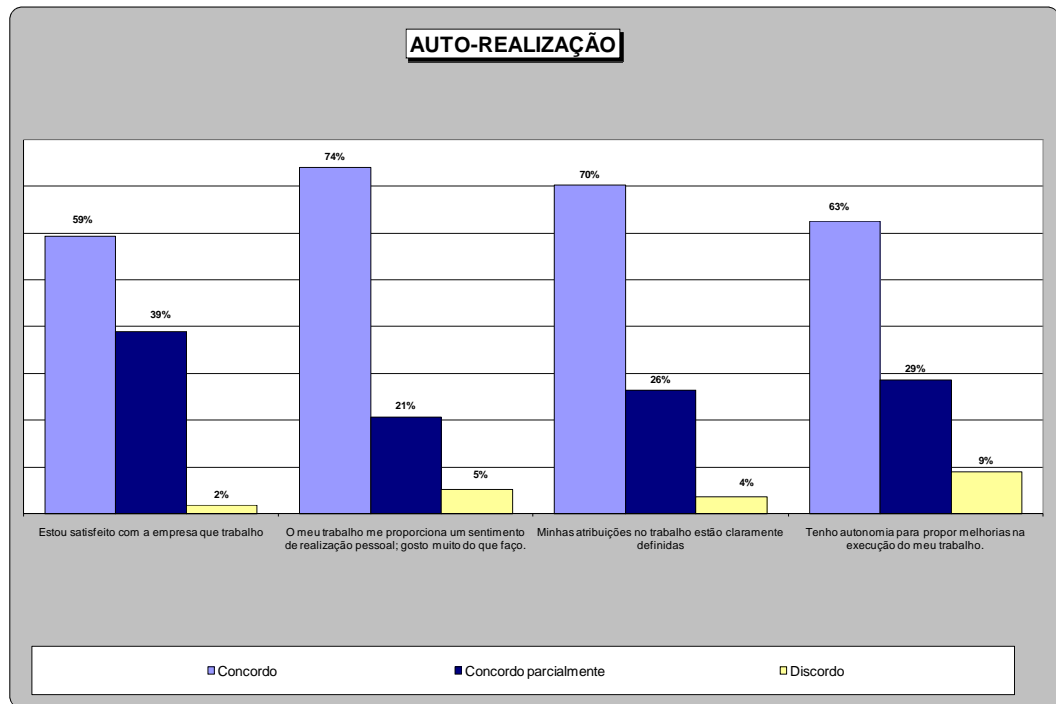


Gráfico 8: Auto-realização

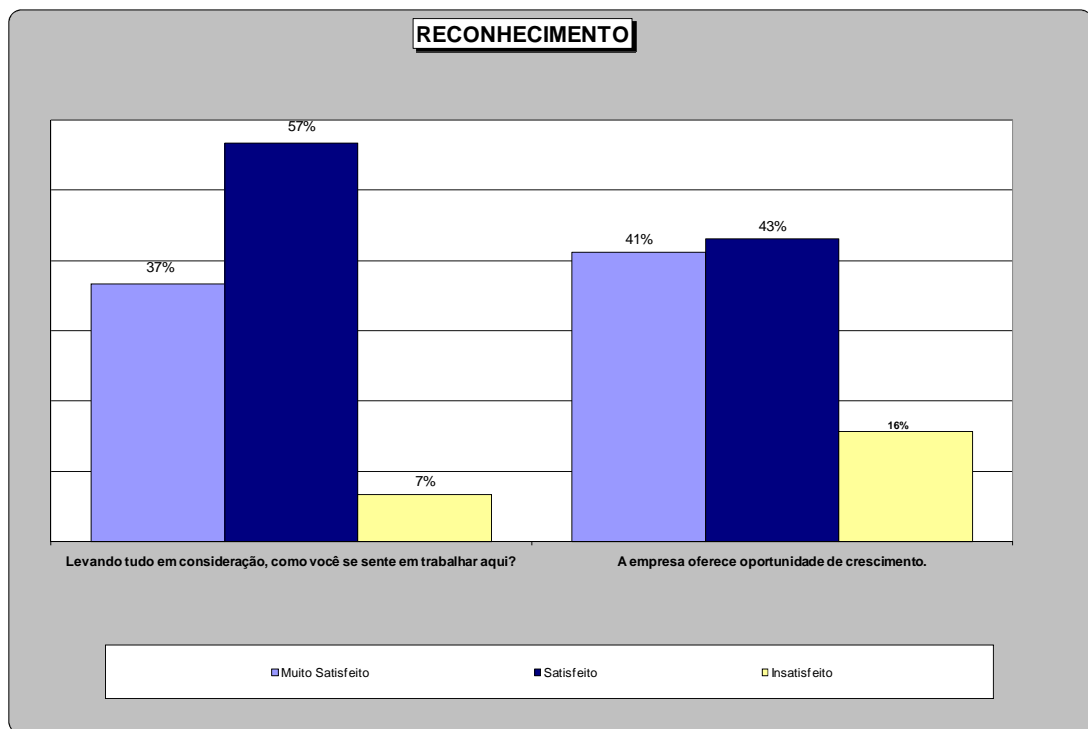


Gráfico 9: Reconhecimento

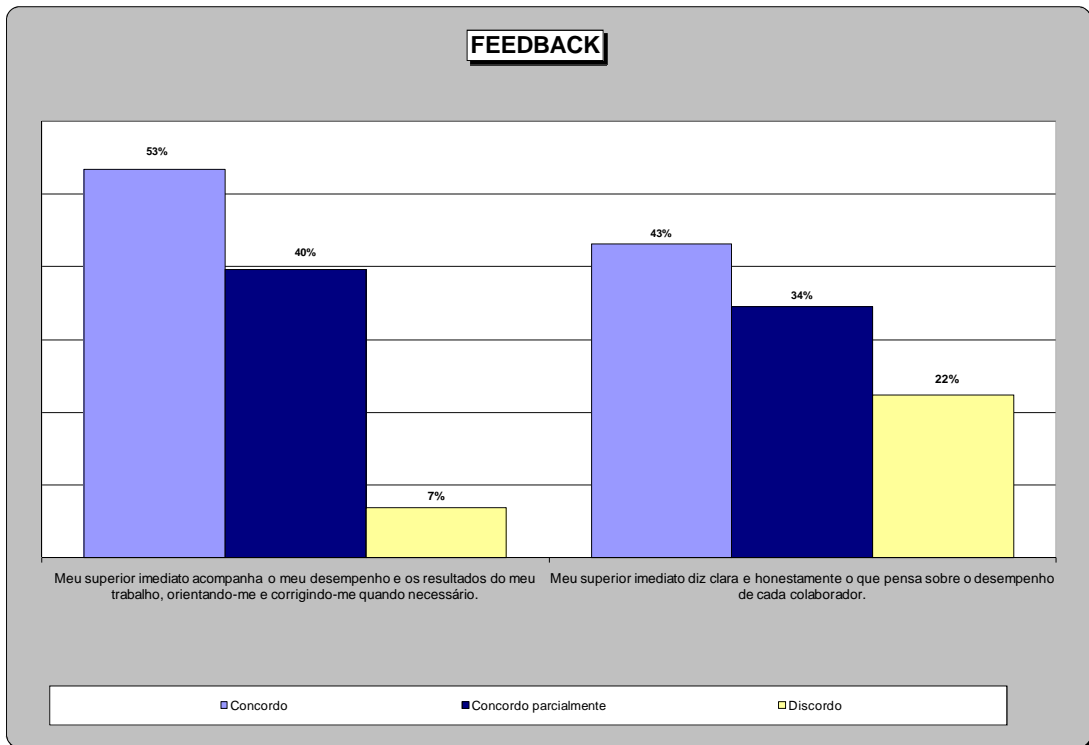


Gráfico 10: Comunicação

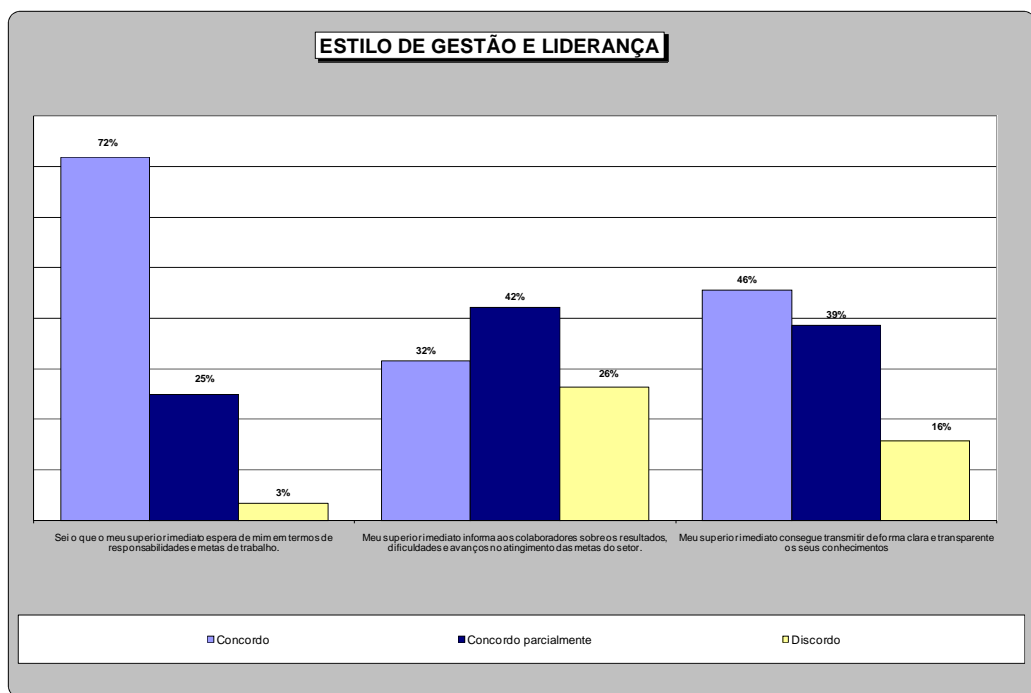


Gráfico 11: Estilo de Gestão e Liderança

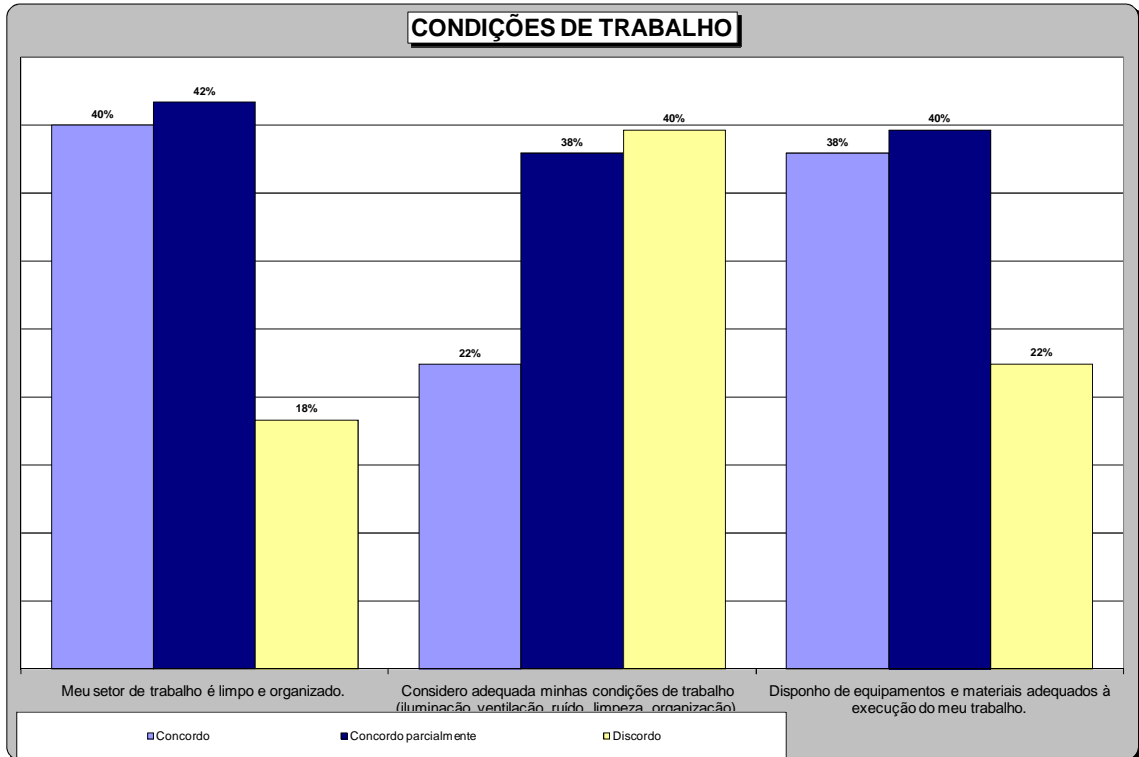


Gráfico 12: Condições de Trabalho

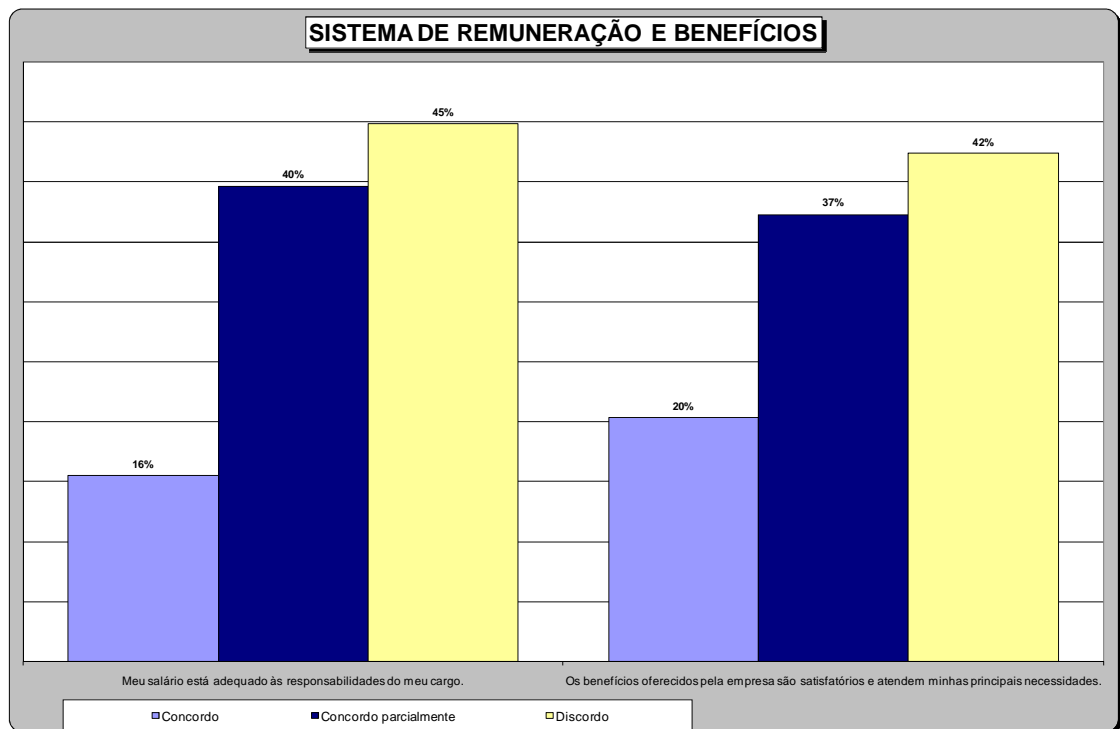


GRÁFICO 13: Sistema de Remuneração e Benefício

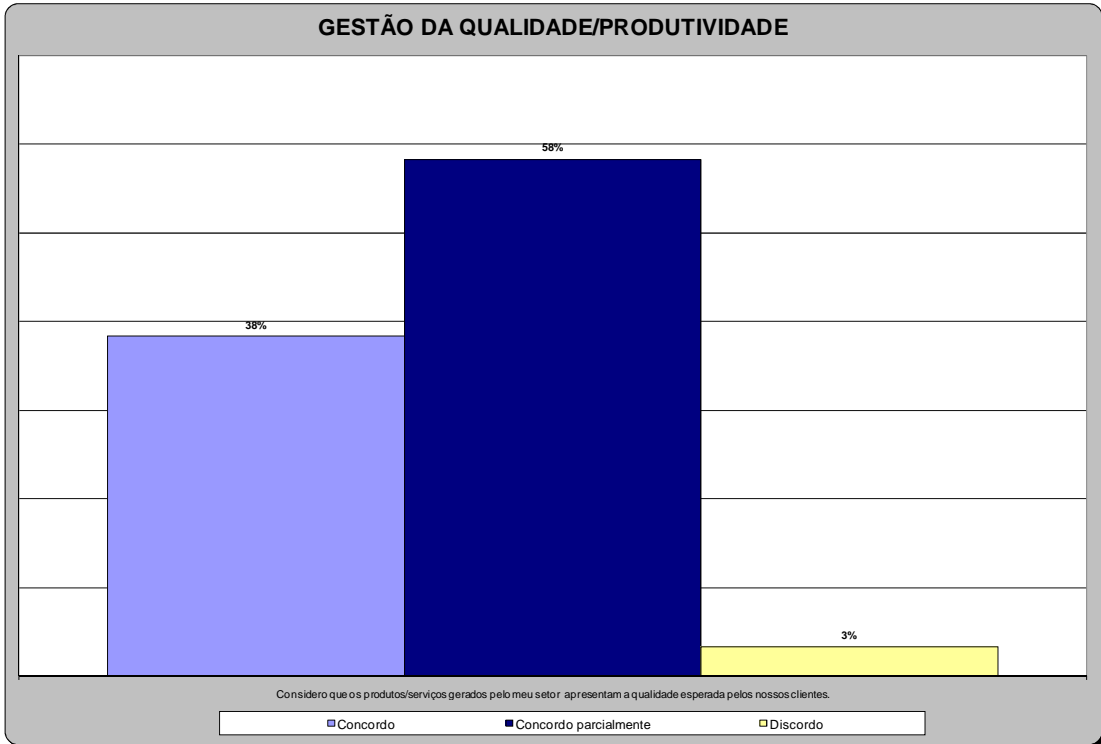


Gráfico 14: Gestão da qualidade/produtividade

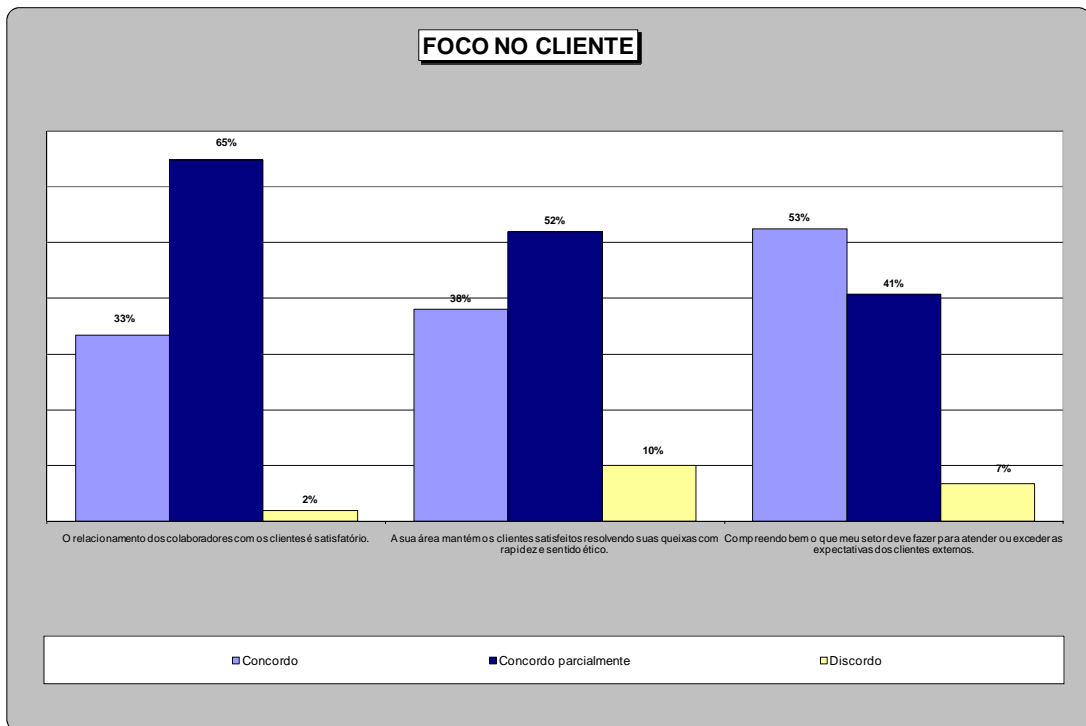


Gráfico 15: Foco no Cliente

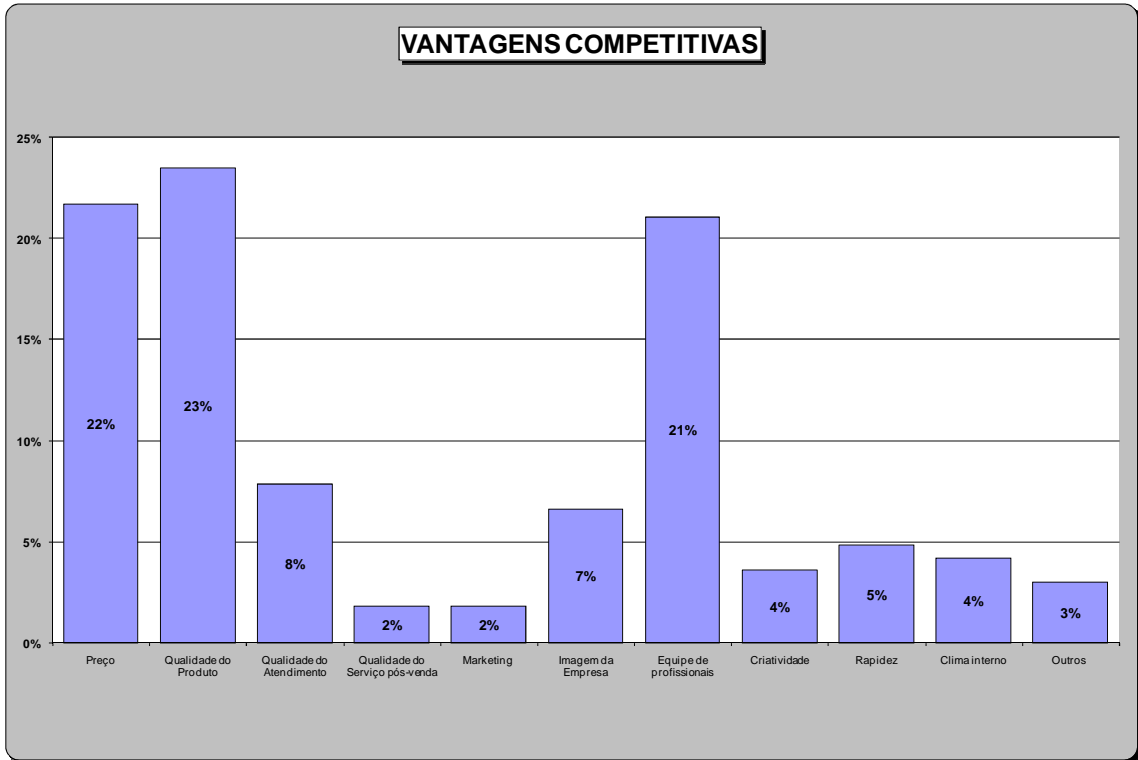


Gráfico 16: Vantagens Competitivas

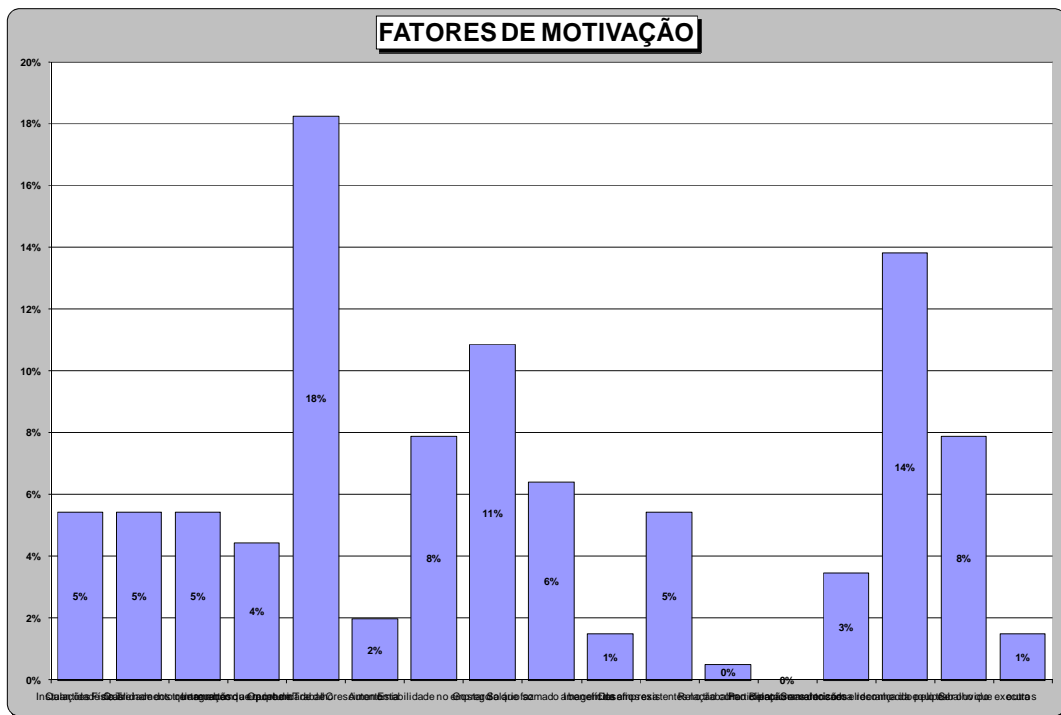


Gráfico 17: Fatores de Motivação

