

SIMONE ISHIBA

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA INTEGRAÇÃO
DE DUAS EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA: IDENTIFICANDO
DIFICULDADES E POSSIBILIDADES DE MELHORIA**

Guaratinguetá
2011

SIMONE ISHIBA

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA INTEGRAÇÃO
DE DUAS EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA: IDENTIFICANDO
DIFICULDADES E POSSIBILIDADES DE MELHORIA

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientadora: Profa. Dra. Wilma Lucia Castro D. Cardoso

Guaratinguetá
2011

I794a	Ishiba, Simone Análise do clima organizacional na integração de duas empresas do setor varejista: identificando dificuldades e possibilidades de melhoria / Simone Ishiba – Guaratinguetá : [s.n], 2011. 76 f : il. Bibliografia: f. 69-72 Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2011. Orientadora: Profª Drª. Wilma Lucia Castro D. Cardoso 1. Clima organizacional I. Título CDU 658.3
-------	---



Universidade Estadual Paulista
Campus de Guaratinguetá
Faculdade de Engenharia

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA INTEGRAÇÃO
DE DUAS EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA: IDENTIFICANDO
DIFICULDADES E POSSIBILIDADES DE MELHORIA

SIMONE ISHIBA

ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO
PARTE DO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE **GRADUADO**
EM ENGENHARIA MECÂNICA

APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

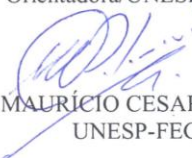


Prof. Dr. Valério A. P. Salomon
Sub-coordenador
No Exercício da coordenação

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dra. WILMA LÚCIA CASTRO D. CARDOSO
Orientadora/UNESP-FEG



Prof. Dr. MAURÍCIO CESAR DELAMARO
UNESP-FEG



Prof. Dr. MESSIAS BORGES SILVA
UNESP/FEG

Guaratinguetá
2011

DADOS CURRICULARES

SIMONE ISHIBA

NASCIMENTO	02.01.1988 – SÃO JOSÉ DOS CAMPOS / SP
FILIAÇÃO	Massatoshi Ishiba Anita Yoshie Ishiba
2007/2011	Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica, na Faculdade de Engenharia - Campus de Guaratinguetá da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Dedico este trabalho aos meus pais, que me apoiaram e me incentivaram em todos os momentos da minha vida, e aos amigos que me ajudaram ao longo do curso.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pela minha vida, minha família e meus amigos.

À minha orientadora, *Prof. Dr. Wilma Lucia Castro D. Cardoso* pela sua orientação, auxílio e por acreditar no meu trabalho.

Ao *Prof. Dr. Maurício Cesar Delamaro*, que contribuiu tirando dúvidas e fornecendo material de apoio para a realização desse trabalho.

Aos meus pais *Anita e Massatoshi*, que apesar das dificuldades enfrentadas, sempre acreditaram e incentivaram meus estudos.

Aos amigos que me ajudaram ao longo do curso, em especial à minha grande amiga *Monique Takenouchi*, que sempre me apoiou e ajudou principalmente nos momentos difíceis.

“Seja a mudança que você quer ver no mundo”.

Mahatma Gandhi

ISHIBA, S. Análise do Clima Organizacional na integração de duas empresas do setor varejista: identificando dificuldades e possibilidades de melhoria. 2011. 73 f. Trabalho de Graduação (em Engenharia de Produção Mecânica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2011.

RESUMO

Em 2010 duas empresas varejistas assinaram um acordo de associação com o intuito de obter vantagem no mercado, contudo esta associação promoveu inúmeras mudanças dentro das empresas. O presente trabalho teve então como objetivo analisar o clima organizacional, no contexto de integração de empresas, com o intuito de detectar precocemente deficiências que poderiam impor riscos ao processo de integração. Os resultados provenientes dos questionários coletados mostraram as percepções e expectativas dos colaboradores com relação à integração e o seu nível de satisfação com relação à organização, além disso, os dados obtidos das entrevistas permitiram entender e encontrar algumas causas para os níveis de satisfação apresentados pelos colaboradores. A análise dos resultados possibilitou identificar pontos fortes como a imagem da empresa, pontos de deficiência na comunicação e no treinamento e insatisfação com relação à carga de trabalho, então foram sugeridas algumas medidas com o intuito de obter maior engajamento e comprometimento dos colaboradores e conseqüentemente contribuir para o sucesso do Programa de Integração. Concluiu-se com o trabalho que as mudanças promovidas pela integração de empresas impactaram no clima organizacional e aumentaram a insatisfação entre os colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: clima organizacional, integração de empresas, nível de satisfação.

ISHIBA, S. **Analysis of Organizational Climate in the integration of two retailers: identifying problems and opportunities for improving**. 2011. 73 f. Trabalho de Graduação (Engenharia de Produção Mecânica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2011.

ABSTRACT

In 2010 two retailers signed an association agreement to gain an advantage in the market, however this association has promoted many changes within the companies. So this study had the objective to analyze the organizational climate, in the integration of companies context, in order to early detect deficiencies that could pose risks to the process of integration. The results collected from the questionnaires revealed the perceptions and expectations of employees regarding the integration of companies and their level of satisfaction with the organization, in addition, the data obtained from interviews allowed us to understand and to find some causes to the level of satisfaction presented by employees. The results made possible to identify strengths as the company's image, points of failure in communication and training and dissatisfaction with the workload, then some actions were suggested with the intention to achieve greater engagement and commitment of employees and consequently contribute to the success of the Integration Program. The conclusion of this study is that the changes promoted by the integration of companies impacted in the organizational climate and increased employees dissatisfaction.

KEYWORDS: organizacional climate, integration of companies, level of satisfaction.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos.....	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 Justificativa.....	13
1.3 Estruturas do trabalho	14
1.4 Delimitações do trabalho	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Clima Organizacional	16
2.1.1 Relações entre o Clima Organizacional e a Cultura Organizacional.....	18
2.2 Mudanças Organizacionais.....	20
2.2.1 Resistências e barreira às mudanças	22
2.3. Comunicação	23
2.3.1 Barreiras à Comunicação.....	24
2.4 Motivação	25
2.4.1 Teoria Motivacional de Maslow	26
2.4.2 Teoria de Motivacional de Herzberg.....	29
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 Local onde se realizou a pesquisa.....	32
3.2 População pesquisada	33
3.3 Instrumento de coleta de dados	33
3.3.1 Questionário	33
3.3.2 Entrevistas	35
3.4 Método de análise estatística	36
3.4.1 Intervalo de confiança	36
3.4.2 Teste de Hipótese para proporções	37
3.4.3 Teste de independência.....	37

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	39
4.1 Perfil dos respondentes.....	39
4.2 Questões escalares	44
4.2.1 Score dos blocos de questões.....	46
4.2.2 Avaliação dos blocos de questões	47
4.2.2.1 Benefícios e Remuneração	48
4.2.2.2 Carga de Trabalho	48
4.2.2.3 Comunicação	48
4.2.2.4 Conforto, Condições de trabalho e Bem-estar.....	49
4.2.2.5 Desenvolvimento e Carreira.....	51
4.2.2.6 Justiça	51
4.2.2.7 Valores, Práticas e Imagem	51
4.2.2.8 Liderança	52
4.2.2.9 Relacionamento	53
4.2.2.10 Treinamento.....	53
4.2.3 Itens insatisfatórios.....	54
4.2.4 Itens satisfatórios	55
4.3 Questões não-escalares	56
4.3.1 Processo de Integração	56
4.3.2 Expectativa profissional	58
4.3.3 Principais fontes de informação	59
4.3.4 Principais fatores de insatisfação.....	60
4.4 Análise das entrevistas.....	61
5 SUGESTÕES	63
6 CONCLUSÃO.....	64
6.1 SUGESTÃO PARA CONTINUIDADE DO TRABALHO.....	64
APÊNDICE A: Resultados da Comparação de duas proporções - Minitab.....	65
APÊNDICE B: Resultados do Teste Qui-Quadrado de Pearson - Minitab.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
Anexo: Questionário	73

1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas vêm sendo marcadas por intensas transformações nos campos político, econômico e tecnológico. Vivenciamos uma época em que a necessidade de se reinventar vem ganhando cada vez maior importância o que não é diferente para as organizações.

Para fazer frente às exigências impostas pelo mercado e para obter vantagem competitiva em julho de 2010 duas grandes empresas varejistas assinaram um Acordo de Associação.

Em janeiro de 2011 deu-se início a um intenso processo de mudanças dentro da sede principal da Nova Empresa que se formou com a Associação, porém o clima vinha sendo influenciado por essas mudanças e tornava-se uma preocupação a mais para os empresários, gestores, e em especial, para a área de recursos humanos. A estratégia corporativa adotada pelas empresas envolvia riscos e poderia impactar no nível de satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho.

Neste contexto, a pesquisadora viu a possibilidade da realização de uma pesquisa de clima organizacional no intuito de avaliar o impacto do processo de integração junto ao corpo funcional das empresas, frente às modificações de operações, sistemas, quadro de funcionários e tantas outras mudanças, buscando propor medidas que contribuam para a satisfação dos funcionários e minimizem as consequências desse processo que a empresa vem sofrendo.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O principal objetivo deste trabalho foi analisar o clima organizacional durante a fase de integração de duas empresas varejistas, identificando dificuldades e oportunidades de melhoria.

1.1.2 Objetivos específicos

- Levantar percepções sobre o clima organizacional no contexto de integração;
- Identificar os pontos de insatisfação e passíveis de melhoria;
- Verificar as variáveis que influem na satisfação;
- Propor sugestões de melhoria.

1.2 Justificativa

Segundo Luz (2003), a acirrada competição tem levado muitas organizações a iniciarem processos de fusão, aquisição, privatização, terceirização, *downsizing* e drástica redução de seus quadros de pessoal. Não bastasse a adoção das estratégias corporativas mencionadas, observam-se ainda no dia-a-dia das organizações, os impactos da velocidade das mudanças, da globalização, dos avanços tecnológicos, da velocidade e multiplicidade das informações, do excessivo número de e-mails, do crescente poder dos clientes externos, bem como dos modelos de gestão que muito contribuem para a redução do nível de qualidade de vida no trabalho.

As mudanças geram tensões e provocam rumores, ansiedade e temor em muitas pessoas. As pessoas em geral resistem às mudanças porque temem que tenham que adotar rotinas com as quais não estavam familiarizados, algumas pessoas não se dispõem a assumir um nível maior de responsabilidades, temem realocação de pessoal, outras não estão satisfeitas com as condições atuais de trabalho, além dessas existem

inúmeras outras razões para a resistências das pessoas, muitas delas são devido a suposições negativas que a falta de informação sobre a mudança gera.

Segundo Luz (2003) administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações, especialmente para aquelas que se dizem comprometidas com a gestão pela qualidade. A qualidade dos produtos e serviços está ligada a qualidade de vida pessoal e profissional de quem os faz. O mesmo se aplica às empresas voltadas para a gestão participativa, já que a participação dos empregados, entre outras coisas, pressupõe ouvi-lo, tanto em relação às suas preocupações pessoais quanto profissionais.

Neste contexto a pesquisa de clima organizacional pode promover benefícios aos colaboradores e a organização, sendo os principais:

- Integração e colaboração interna
- Aumento da motivação e satisfação
- Aumento da produtividade

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho divide-se em seis capítulos, seguindo uma seqüência lógica com a intenção de permitir uma leitura adequada que proporcione o entendimento do mesmo.

No Capítulo 1, Introdução, é feita uma apresentação geral sobre o trabalho, detalhando os objetivos, justificativa, a estrutura do trabalho e as limitações do trabalho, além de contextualizar o leitor sobre o problema tratado.

O Capítulo 2, Referencial Teórico, aborda as principais teorias e conceitos importantes para fornecer uma visão geral sobre o assunto abordado.

A metodologia empregada no presente trabalho encontra-se descrita no capítulo 3, onde se relata o método de pesquisa, o local onde foi desenvolvida e as etapas necessárias para sua execução. São descritos também neste capítulo, os estudos que embasaram a escolha e o desenvolvimento de um instrumento adequado para coleta de dados, a forma de aplicação desse instrumento, a definição da população estudada, bem como a análise estatística empregada.

O Capítulo 4, apresenta e discute os resultados obtidos através de abordagem descritiva analítica, buscando determinar possíveis fatores de deficiência ou passíveis de melhoria.

No Capítulo 5, são apresentadas sugestões de melhoria no processo de integração de empresas trabalho e as recomendações de novas práticas para motivação dos colaboradores.

O Capítulo 6, mostra a conclusão obtida com a análise dos resultados dos questionários e entrevistas e faz propostas de trabalho futuros.

1.4 Delimitações do trabalho

O presente trabalho, não tem a intenção de detalhar a implantação do projeto de integração para que seja replicada, mas sim analisar a implementação do mesmo, buscando relatar os objetivos alcançados, as dificuldades encontradas e as falhas percebidas.

As empresas, que se integraram, e a empresa de consultoria envolvidas neste trabalho serão preservadas em anonimato por razões de sigilo, sendo que o material utilizado será exposto anônima e minimamente, dando-se enfoque à análise da implantação do projeto, cujos dados também serão utilizados anonimamente.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Clima Organizacional

O clima organizacional é um elemento vital em um processo de gestão de mudanças, pois pode ser visto como ferramenta de ajuste contínuo e fundamental na relação indivíduo-organização (SANTOS, 1999, p.15)

Segundo Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, que busca problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados neste tipo de pesquisa, é um importante instrumento para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável, como também são prejudicados com um clima organizacional desfavorável, conforme mostra a figura 1.

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

Figura 1 - Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional. Fonte: Bispo, 2006, p. 259.

Para Chiavenato (2004) o clima organizacional reflete a influência ambiental sobre a motivação dos participantes, podendo ser descrito como qualidade do ambiente organizacional que é percebida pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.

Cagliari e Rodrigues (2011) afirmam que para um bom clima organizacional, a empresa necessita que os funcionários tenham um grau de satisfação saudável e que os funcionários estejam motivados na realização de suas atividades para atingir a produção esperada. É importante que a área de Recursos Humanos busque o pleno aproveitamento das pessoas, ou dos Recursos Humanos, com o melhor nível de realização individual, expresso em termos de satisfação pessoal e geral.

Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização. É a frustração dessas necessidades que causa muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende particularmente daquelas pessoas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p. 90)

Tagliacolo e Araújo (2007) descrevem as quatro dimensões encontradas no ambiente de trabalho por meio do clima organizacional:

Resistência à mudança: relacionada às alterações das rotinas de trabalho por outra mais eficiente e envolve a participação dos funcionários neste processo de implantação e adequação a um novo sistema.

Estresse: relacionado com as ações rotineiras, o que envolve o relacionamento com as demais pessoas. O estresse afeta a produtividade do funcionário, e pode ser causado tanto por fatores pessoais quanto organizacionais, cabe ao administrador desenvolver ações que amenizem os impactos negativos do estresse.

Liderança: relaciona líder e colaborador, bons líderes influenciam na motivação de seus colaboradores e a organização assim se torna mais eficiente e eficaz.

Motivação: está mais ligada a aspectos internos do que externos, as organizações podem gerar estímulos externos, mas cada funcionário terá uma percepção se motivando ou não.

Procopiuck (2009, p.3) diz que além destas características, podem-se encontrar ainda duas abordagens para o clima organizacional que têm sido bastante consideradas: uma a abordagem do compartilhamento cognitivo e a outra abordagem da percepção compartilhada.

2.1.1 Relações entre Clima e Cultura Organizacional

A única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua ‘cultura’, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem (CHIAVENATO, 2004, p. 523).

Dentre os diversos conceitos encontrados de cultura organizacional, temos a definição de Rodrigues (2007) que afirma que a cultura organizacional como o conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros de uma determinada organização.

Segundo Chiavenato (2004) cada organização é um sistema complexo com a sua própria cultura e sistema de valores, onde a cultura organizacional influencia o clima existente na organização. A organização deve ser continuamente observada, analisada e interpretada.

De Hilal (2004) podemos encontrar similaridades entre os dois conceitos:

- Ambos surgem com o decorrer do tempo, enquanto a organização enfrenta problemas externos de adaptação e integração,
- Ambos podem estabelecer contextos sociais que coletivamente compartilhados;

(...) a distinção entre cultura e clima organizacional é o fato da cultura buscar identificar as estruturas mais profundas da organização como os seus valores, crenças e pressupostos contidos nos seus indivíduos. Esse resultado é alcançado pela socialização de diversos grupos que convivem em um mesmo ambiente de trabalho.”

A interação cria um mundo simbólico que ao mesmo tempo é estável, vulnerável e totalmente dependente dos indivíduos que nele habita. Em

contrapartida, clima é uma “foto” do ambiente da forma como ele é avaliado pelo sistema de valores da organização. Tem como característica ser estático podendo ser considerado temporal, controlável, limitado e superficial (CRUZ, 2007, p. 26)

Com Hilal (2004) podemos extrair as seguintes diferenças:

- O clima, por apresentar uma conotação de avaliação, pode ser confundido com a satisfação;
- Culturas podem se diferenciar uma das outras sem que uma seja objetivamente melhor do que a outra;
- O clima pode ser denotado como um subconjunto da cultura. O clima e a prática diferem-se na medida em que esta pode ser puramente descritiva e aquele tem conotação de avaliação.

Pode-se entender melhor a distinção entre clima e cultura no quadro abaixo:

Quadro 1- Clima versus Cultura Organizacional (CRUZ, 2007)

<u>Clima Organizacional</u>	<u>Cultura Organizacional</u>
· “Estado de espírito” da organização · Ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromisso de seus membros. · Identificado através do levantamento de opiniões e percepções de seus membros. · Perspectiva temporal de curto / médio prazo.	· Personalidade da organização · Ligada ao grau de motivação e comprometimento. · Identificada através do sistema de crenças e dos valores compartilhados. · Perspectiva temporal de médio / longo prazo.

Segundo Cagliari e Rodrigues (2011), 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. Ele é, de certa maneira, “o reflexo da cultura dentro da organização, ou melhor, o reflexo dos efeitos da cultura na organização como um todo (LIMA; ALBANO, 2002, p.35-6).

2.2 Mudanças Organizacionais

No mundo moderno vêm ocorrendo rápidas e constantes mudanças científicas, tecnológicas, econômicas, sociais, políticas etc. que influenciam no êxito das organizações.

Segundo Vieira (2004), o processo de transição é sempre difícil, pois mexe com o conjunto de normas e valores compartilhado pelas pessoas da organização, podendo ser visto como o clima interno.

O processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em algumas partes da organização. Essas forças podem ser exógenas ou endógenas à organização (CHIAVENATO, 2004, p. 524)

1. As **forças exógenas** provêm do ambiente, como novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna.
2. As **forças endógenas** que criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental provêm do próprio interior da organização em virtude da interação de seus participantes e das tensões provocadas por diferentes objetivos e interesses (CHIAVENATO, 2004, p. 524).

Segundo Chiavenato (2004) a mudança organizacional não deve ser deixada ao acaso, mas sim planejada. A adaptação e mudança, seja do indivíduo, do grupo, da organização ou da comunidade, é uma condição básica de sobrevivência.

Ainda segundo o autor, existem quatro tipos de mudanças nas organizações:

a) **Mudanças estruturais:** que afetam a estrutura organizacional (como divisões ou departamentos, que são fundidos, criados, eliminados ou terceirizados através de novos parceiros), as redes de informações internas e externas, os níveis hierárquicos (que são reduzidos, no sentido de horizontalizar as comunicações) e alterações no esquema de diferenciação versus integração existente.

b) **Mudanças na tecnologia:** que afetam a maneira como a empresa executa suas operações e produz produtos e serviços. Por exemplo mudanças em máquinas, equipamentos, instalações, processos empresariais etc.

- c) **Mudanças nos produtos ou serviços:** que afetam os resultados ou saídas da organização.
- d) **Mudanças culturais:** afetam as pessoas, podendo provocar mudanças em seus comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações e necessidades.

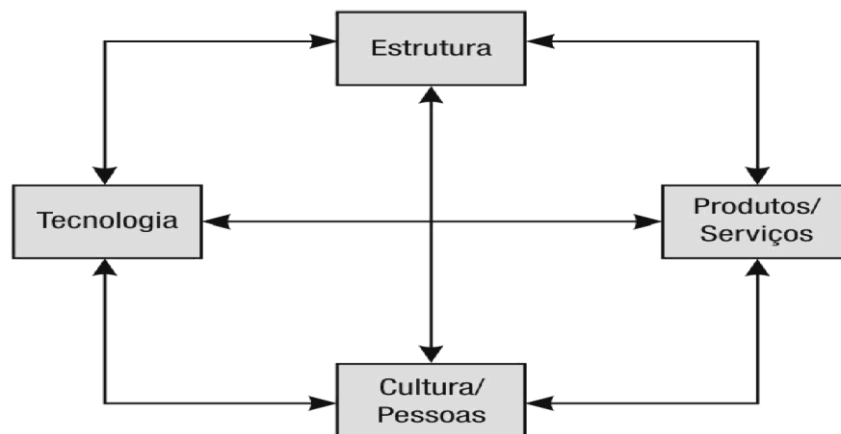


Figura 2 - Quatro tipos de mudança organizacional. Fonte: adaptado de Chiavenato, 2004, p. 525.

Essas mudanças não ocorrem isoladamente. Pelo contrário, ocorrem sistematicamente, umas afetando as outras e provocando um poderoso efeito multiplicador (CHIAVENATO, 2004, p.524).

Para Lima, Sampaio e Simões (2005), a mudança organizacional combina alterações internas nos valores, aspirações e comportamento das pessoas com alterações externas nos processos, nas estratégias, nas práticas e nos sistemas. Na mudança profunda ocorre aprendizagem, pois a organização não realiza simplesmente algo de novo, ela constrói a capacidade de mudar constantemente. Para os três autores, não basta mudar as estratégias, estruturas e sistemas, é necessário também mudar o pensamento que os produziu.

Segundo Chiavenato (2004) as mudanças podem ocorrer podem ser amplas ou restritas, lentas ou mais rápidas, tudo depende da situação da empresa, das circunstâncias que a cercam, da urgência e da viabilidade da mudança.

2.2.1 Resistências e barreiras à mudança

Para Lima, Sampaio e Simões (2005) sem uma razão convincente para mudar, as pessoas resistem às mudanças porque temem que tenham que adotar rotinas as quais não estão familiarizados, não querem assumir um nível maior de responsabilidades, temem realocação de pessoal, outras não estão satisfeitas com as condições atuais de trabalho e, como protesto, resistem às mudanças.

A resistência à mudança é um fenômeno tão antigo quanto a própria história. Em seu cerne ela reflete alguns princípios humanos universais, afinal as pessoas são criaturas de hábitos e o mesmo ocorre com as organizações que elas ocupam. É uma tendência natural resistir, o novo, mais ainda os seres humanos tendem a fazer escolhas racionais e antes que aceitem a mudança devem estar convictos de que esta os beneficiará, na falta de tal certeza eles sempre optarão pelo conhecido quando confrontado entre este e o desconhecido. O hábito, a segurança, os fatores econômicos e o processo seletivo de informações constituem fontes de resistência à mudança”. (Cohen, 1999 p. 340).

Segundo Lima, Sampaio e Simões (2005) é muito importante que todos os indivíduos que compõem uma organização estejam cientes da necessidade de se refletir sobre como cada uma dessas barreiras podem afetar o ambiente de trabalho. Os gestores devem avaliar a influência das barreiras na criatividade individual e nos grupos de trabalho, estabelecendo medidas para contorná-las. A percepção destas barreiras torna-se importante para a inovação, pois são fatores que afetam a motivação e o desempenho dos grupos de trabalho.

Hicks (1991) classifica cinco barreiras à criatividade no ambiente organizacional, que são:

1. **Barreiras de percepção:** são resultantes do modo como a mente gerencia os dados recebidos, ou seja, a forma como acontecimentos são percebidos.
2. **Barreiras emocionais:** surgem quando as emoções e sentimentos afetam a capacidade de pensar do indivíduo, deixando-o sem entusiasmo no

desenvolvimento do trabalho. O desejo exagerado por segurança e ordem é um exemplo deste tipo de barreira.

3. **Barreiras culturais:** são devido a influências da cultura da empresa e da sociedade no modo de pensar e agir das pessoas. A barreira cultural tem efeito cumulativo, ou seja, ao longo do tempo vão restringindo cada vez mais a criatividade.
4. **Barreiras ambientais:** também afetam no ambiente de trabalho o “pensar criativo”, quebrando a seqüência de formulação de idéias.
5. **Barreira intelectuais:** representam as dificuldades de inter-relação entre membros de uma equipe de trabalho, devido à:
 - Escolha incorreta da linguagem de solução de problemas;
 - Uso inflexível ou inadequado de estratégias e métodos;
 - Falta de informações corretas;
 - Problemas na comunicação entre pessoas.

As mudanças estratégicas, podem criar ou acentuar essas barreiras devido a forma com que alteram normas, estruturas, processos, metas, etc, trazendo profundas alterações no cotidiano do funcionário.

2.3 Comunicação Organizacional

A comunicação eficiente é um dos principais elementos do sucesso empresarial. Um das tarefas mais importantes do administrador é a comunicação com os indivíduos que compõem a organização e com os clientes que utilizam seus serviços. Um dos grandes problemas em todas as empresas é a falta de uma comunicação adequada a sua realidade.

Vieira (2004) afirma que a sociedade está baseada na disseminação rápida e abrangente da informação, sendo necessárias novas formas de comunicação organizacional, pois o sucesso de uma organização depende também da sua capacidade de se comunicar com o meio ambiente e seus espaços internos e externos.

Esta área, segundo Chiavenato (2004), deve ser a primeira a ser focalizada quando se estuda as interações humanas e os métodos para mudança ou influência

do comportamento humano. Por meio dessa área cada pessoa pode fazer bons progressos em sua própria eficácia e em seu relacionamento interpessoal. A comunicação também é o ponto de maior desentendimento e conflito entre as pessoas, entre membros de um grupo, entre grupos dentro da organização como um sistema.

2.3.1 Barreiras à comunicação

Vieira afirma (2004) que um grande desafio enfrentado pelas organizações é o de quebrar barreiras através da comunicação, pois a comunicação tem sido amplamente valorizada nas organizações, em função da necessidade de aumento da produtividade e qualidade, mas ainda é preciso derrubar vários tabus e democratizar as estruturas formais dentro das organizações, como hierarquias rígidas e autoritárias.

No entanto, a comunicação que pode quebrar barreiras também pode ter que enfrentar barreiras, segundo Chiavenato (2004), existem barreiras que servem como obstáculos ou resistência à comunicação entre as pessoas. Essas barreiras afetam o processo de comunicação, fazendo com que a mensagem tal como é enviada se torne diferente da mensagem tal como é recebida.



Figura 3 – Barreiras ao processo de comunicação humana. Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004, p. 97.

De acordo com Chiavenato (2004), existem três tipos de barreiras à comunicação humana:

- Barreiras pessoais: decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. As barreiras mais comuns em situações de trabalho são os hábitos deficientes de ouvir, as emoções, as motivações e os sentimentos pessoais.

- Barreiras físicas: são as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação. Um trabalho que possa distrair uma porta que se abre no decorrer da aula, a distância física entre as pessoas, canal saturado, paredes que se antepõem entre a fonte e o destino e ruídos estáticos na comunicação por telefone.

- Barreiras semânticas: são as limitações decorrentes dos símbolos através dos qual a comunicação é feita. As palavras ou outras formas de comunicação como gestos, sinais e símbolos podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer seu significado.

Quadro 2 – Três tipos de barreiras à comunicação (Chiavenato, 2004, p.98)

Humanas	Físicas	Semânticas
Limitações pessoais	Espaço físico	Interpretação de palavras
Hábitos de ouvir	Interferência físicas	Translação de linguagem
Emoções	Falhas mecânicas	Significado de sinais
Preocupações	Ruídos ambientais	Significado de símbolos
Sentimentos pessoais	Distância	Decodificação de gestos
Motivações	Ocorrências locais	Sentido de lembranças

2.4 Motivação

Segundo Galhanas (2009), compreender a motivação humana é uma condição indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países.

A motivação representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo (JUNIOR e OLIVEIRA, 2009, p. 4). Estes autores sugerem que a motivação é um processo meramente interior e psicológico.

Contudo, ela é um fenômeno mais complexo, não puramente individual, mas que resulta da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais (ROCHA, 2007 p. 77).

Para Tamayo e Paschoal (2003), o problema da motivação no trabalho situa-se no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. Ambas as partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta, explícita e/ou implicitamente, as suas exigências e demandas. Por parte da organização, existem demandas explícitas e bastante precisas relacionadas ao desempenho do empregado e às normas de comportamento na empresa. Em relação ao desempenho, a empresa exige que os seus membros executem tarefas bem delimitadas, em períodos determinados de trabalho e com padrões de quantidade e qualidade previamente estabelecidos. Para a execução das tarefas, a empresa fornece aos seus empregados o equipamento e o material necessário, este último podendo, muitas vezes, não corresponder às exigências das tarefas e da própria organização.

Segundo Mann (2006), a dificuldade reside na capacidade para identificar as necessidades específicas de cada indivíduo, no momento certo, e na capacidade para satisfazê-las, tendo em conta os constrangimentos do sistema e da organização. D. Kim (2006) sugere que a motivação está relacionada ao comportamento humano, com as suas causas ou razões e considera que estas diferem devido às necessidades individuais.

2.4.1 Teoria Motivacional de Maslow

Abraham Maslow desenvolveu a sua teoria considerando que os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades (WARGBORN, 2008 pp. 15-17).

Esta teoria parte do pressuposto que as necessidades de nível superior só são satisfeitas quando se consegue satisfazer as necessidades do nível imediatamente inferior (CHRISTENSEN, 2002 p. 2).



Figura 4 - Hierarquia das necessidades de Maslow . Fontes: Adaptado de Rocha (2007 p 78); Wargborn (2008 pp. 15-17)

Segundo Maslow (1943), as necessidades humanas podem ser classificadas da seguinte maneira:

1. **Necessidades fisiológicas:** nível mais baixo das necessidades humanas. São as necessidades básicas biológicas que indivíduo têm para sobreviver, como necessidade de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (contra o frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie).
2. **Necessidades de segurança:** levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo, seja real ou imaginário, seja físico ou abstrato. Surgem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Na vida organizacional as pessoas têm uma relação de dependência com a organização, onde as decisões inconsistentes e incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas com relação ao futuro de seus empregos.
3. **Necessidades sociais:** são as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de relação de amizade, de afeto e de amor. Surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológica e s de segurança)

estão relativamente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com as pessoas que a cercam. A frustração dessa necessidade conduz geralmente à falta de adaptação social e à solidão. O suprimento das necessidades sociais são importantes ativadoras do comportamento humano quando se utiliza a administração participativa.

4. **Necessidades de estima:** são as necessidades relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação e reconhecimento social, de status, prestígio, reputação e consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A frustração dessa necessidade pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.
5. **Necessidade de auto-realização:** são as necessidades humanas mais elevadas que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam as pessoas a atingir seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como ser humano. As necessidades de auto-realização estão relacionadas à independência, autocontrole, competência e plena realização naquilo que tem de potencial e da utilização plena dos talentos individuais. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, as necessidades de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas pelas pessoas a si próprias e que não são observáveis nem controláveis por outros. Com exceção da necessidade de auto-realização, as demais necessidades, enquanto satisfeitas, não motivam o comportamento. A necessidade de auto-realização pode ser insaciável, no sentido de que quanto mais uma pessoa possa obter recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se torna e mais a pessoa vêem querendo satisfazê-la.

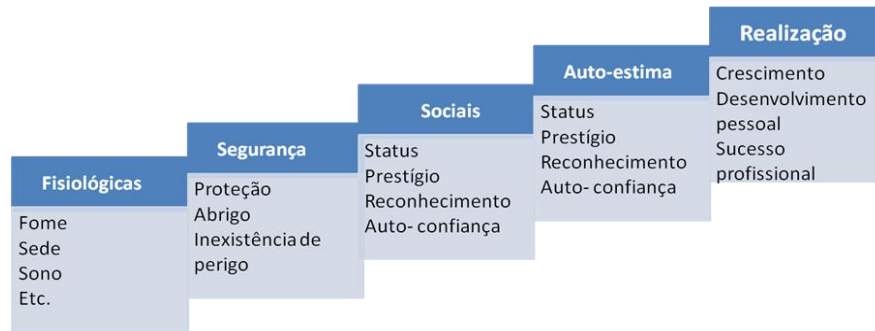


Figura 5 – Hierarquia das necessidades humanas sob outro ângulo. Fonte: adaptado de Chiavenato, 2004, p. 81.

2.4.2 A teoria motivacional de Herzberg

Para Herzberg (1966), a motivação das pessoas depende de dois fatores:

1 - Fatores higiênicos: condições que rodeiam a pessoa no trabalho, levando em consideração condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades etc. A expressão higiene serve para refletir o caráter preventivo e profilático desse fator e mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao equilíbrio.

Quando os fatores higiênicos são ótimos, evitam a insatisfação, mas sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Quando os fatores higiênicos são precários, provocam insatisfação, por isso são chamados fatores insatisfacientes e incluem:

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com o supervisor;
- Salários;
- Segurança no cargo; e
- Relações com colegas.

2 - Fatores motivacionais: Referem-se às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade

em níveis de excelência. O termo motivação envolve sentimento de realização, crescimento, reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação, por isso são chamados fatores satisfacientes e incluem:

- Delegação de responsabilidade;
- Liberdade de decidir como executar o trabalho;
- Promoção;
- Uso pleno das habilidades pessoais;
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e
- Ampliação ou enriquecimento do cargo.

A teoria com os dois fatores de Herzberg pode ser resumida da seguinte maneira:

1. **A satisfação no cargo** é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados **fatores motivadores**.
2. **A insatisfação no cargo** é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados **fatores higiênicos**.

Segundo Júnior et al. (2009) Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional não tem ligação com os fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e o oposto de insatisfação profissional não seria satisfação, mas sim nenhuma insatisfação profissional.

Para introduzir maior dose de motivação no trabalho, Herzberg (1966) propõe o enriquecimento de tarefas, que consiste em aumentar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo.

A teoria de Herzberg coincide em certos pontos com a teoria de Maslow de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado.

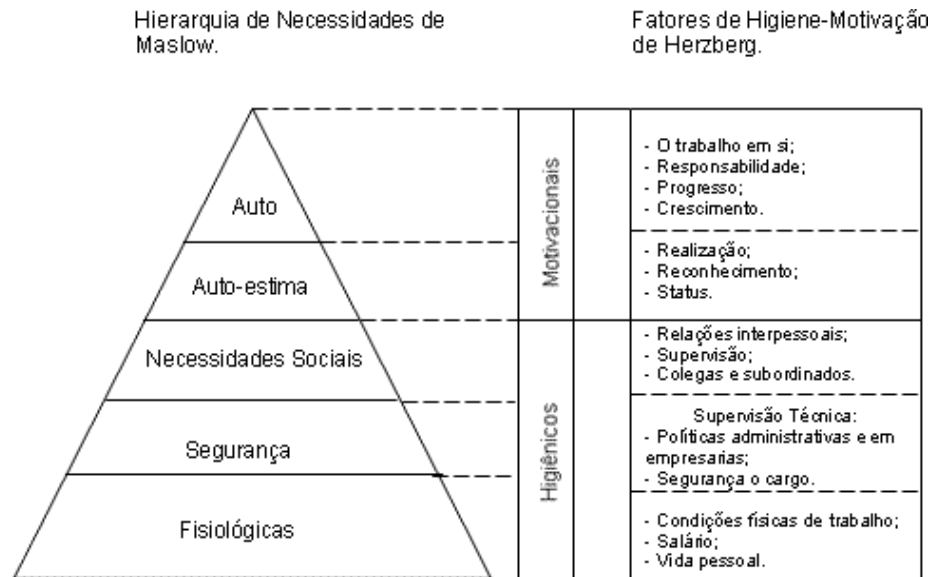


Figura 6 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg. Fonte: Davis ¹, 1977 apud Chiavenato, 2004, p. 85.

¹ DAVIS, Keith. Human behavior at work: human relations and organizational behavior. New York: McGraw-Hill, 1977, p.59.

3. METODOLOGIA

Neste estudo fez-se uso do método de pesquisa *survey* para obtenção de informações de caráter quantitativo e a obtenção de uma metodologia de pesquisa capaz de obter e traduzir dados relevantes para a análise de clima organizacional na Nova Empresa. Além disso, o capítulo apresentará os detalhes da elaboração do questionário, processo de coleta e análise dos dados.

A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário Tanur (*apud* PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Segundo Pinsonneault & Kraemer (1993) a pesquisa *survey* pode ser classificada quanto ao seu propósito em:

- **explanatória** - tem como objetivo testar uma teoria e as relações causais; estabelece a existência de relações causais, mas também questiona por que a relação existe;
- **exploratória** - o objetivo é familiarizar-se com o tópico ou identificar os conceitos iniciais sobre um tópico, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse;
- **descritiva** - busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de *survey* a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

3.1 Local onde se realizou a pesquisa

A pesquisa foi realizada na sede da Nova Empresa, que se formou com a associação das duas empresas varejistas, localizada da região paulista do Grande ABC. A sede vinha sofrendo intensas modificações devido ao processo de integração.

Neste contexto, os colaboradores durante o projeto de integração conviviam com a presença de vários funcionários de empresas de consultoria no ambiente de trabalho. A presença das consultorias na sede, vinha dando indícios aos colaboradores de que profundas mudanças estavam ocorrendo na empresa.

3.2 População pesquisada

A população pesquisada ou público-alvo foram os colaboradores das áreas de Recursos Humanos (RH), Logística e Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Estas áreas foram escolhidas como alvo da pesquisa, pois eram as áreas que vinham sendo diretamente impactadas com o programa de integração de empresas durante o período que a pesquisadora esteve no projeto.

A pesquisadora era estagiária de uma das consultorias que se encontravam trabalhando no projeto de integração de empresas no ABC, o que facilitou o seu acesso as áreas mais impactadas escolhidas como alvo da pesquisa.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Após delimitação do foco do estudo e intensa pesquisa sobre a metodologia que melhor se adaptava à pesquisa, são apresentados detalhadamente os dois instrumentos de coleta de dados utilizados: questionário e entrevista. No entanto, é importante ressaltar que o questionário foi a base principal da coleta de dados, já as entrevistas foram feitas apenas com a liderança da Nova Empresa para levantamento de sugestões, opiniões e percepções. Os dados das empresas foram utilizados apenas como auxílio para o entendimento do clima organizacional.

3.3.1 Questionário

Com o intuito de avaliar a satisfação dos colaboradores que participavam do projeto de integração de empresas, foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário, contendo 55 questões, que se encontra no Apêndice A deste trabalho, avaliando as seguintes variáveis organizacionais:

- Perfil do respondente;
- Benefícios e remuneração
- Carga de trabalho
- Comunicação
- Condições de trabalho e bem-estar
- Desenvolvimento e Carreira
- Empresa (valores, práticas e imagem)
- Justiça
- Liderança
- Relacionamento interpessoal
- Treinamento
- Programa de integração de empresas
- Questões gerais

Foram incluídas:

- a) questões fechadas, com uma única escolha possível;
- b) questões escalares, com alternativas qualitativas relacionadas a uma escala

Likert;

- c) uma única questão aberta.

Foi definido o uso de questionários para coleta de dados com grande maioria de questões fechadas, que pudesse caracterizar o perfil do respondente e sua visão sobre suas condições de trabalho e sobre o clima e as relações no ambiente em que desempenha suas funções, sem identificação individual. A vantagem desse tipo de instrumento é, principalmente, o fato de se obter respostas rápidas e a maior liberdade para o respondente em razão do anonimato.

O grau de concordância comporta 5 possibilidades:

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

O questionário buscou deixar claro aos respondentes que a cada uma dessas alternativas estaria associada uma nota de 1 a 5. A resposta 3 abrange as respostas que poderiam expressar o “mais ou menos”.

A única questão aberta do questionário pedia ao respondente que indicasse os fatores que mais geravam insatisfação no trabalho.

Dos 13 blocos de questões, 10 são compostos unicamente de questões escalares em que o respondente informa seu grau de satisfação com um quesito da pesquisa.

O questionário foi elaborado baseado no modelo sugerido por Luz (2003) para pesquisa de clima organizacional, porém foram feitas algumas modificações para adaptação do questionário à realidade da empresa pesquisada.

Segundo Luz (2003), o questionário permite uma aplicação maciça, tem um custo relativamente baixo, é mais aceito pelos respondentes por preservar o anonimato, o que pode contribuir para uma maior credibilidade das respostas.

Antes de iniciar a coleta de dados, foi realizada uma campanha de informação e sensibilização dos profissionais, a respeito da finalidade e importância da pesquisa, já que a participação era voluntária. Isso incluiu frisar a importância da máxima sinceridade nas respostas para que fosse possível obter os dados mais fiéis, que mostrassem o estado do relacionamento entre a organização e os profissionais. A pesquisadora contou com a ajuda de alguns líderes das áreas para a sensibilização dos colaboradores a participarem da pesquisa.

O questionário foi distribuído na penúltima semana de julho aos colaboradores das áreas de Recursos Humanos (RH), de Logística e de Centro de Serviços Compartilhados (CSC). As áreas tiveram duas semanas e meia para entregar os questionários respondidos.

3.3.2 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com quatro pessoas, pertencentes à liderança da Nova Empresa, com o intuito de complementar as análises feitas dos dados obtidos com a aplicação dos questionários.

Após apresentados os resultados obtidos da consolidação e análise dos dados considerados mais relevantes aos entrevistados, os mesmos por sua vez apresentaram

explicações e apontaram possíveis causas para os resultados obtidos, que permitiram compreender melhor a situação vivenciada pelos colaboradores dentro da Nova Empresa que se formou.

3.4 Métodos de análise estatística

As análises estatísticas deste trabalho serviram para complementar o estudo descritivo, buscando aprofundar questões que foram julgadas relevantes a utilização da estatística. O intuito foi obter informações com maior credibilidade e confiabilidade, além de facilitar a construção das análises, explorando hipóteses de relações (no caso de associação) entre as respostas.

3.4.1 Intervalo de Confiança

Após o término do período de recebimento dos questionários respondidos, foi utilizada uma técnica estatística bastante útil: o intervalo de confiança para proporção da população.

O tamanho da amostra é fundamental para se ter um intervalo pequeno e uma confiança alta.

Os limites de confiança da proporção da população finita apresentados por Spiegel (1994) são dados por:

$$\bar{P} \pm z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{\bar{P}(1-\bar{P})}{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}},$$

sendo:

$\bar{P}$ a proporção dos “sucessos” de uma amostra

N tamanho da população finita

n tamanho da amostra

No trabalho os cálculos foram feitos considerando 95% de confiança, essa porcentagem é usual em pesquisas de opinião e em pesquisas de clima.

3.4.2 Teste de Hipóteses para Proporções

Para comparar a proporção apresentada na amostra com a proporção do universo ao qual a amostra foi retirada, utilizou-se o teste de proporção populacional com as seguintes hipóteses apresentadas por Neto (2002):

$$H_0: p_1 = p_2$$

$$H_1: p_1 \neq p_2$$

onde:

$$Z_{\text{CALC}} = \frac{p_1' - p_2'}{\sigma(p_1' - p_2')}$$

Sendo:

p_1' e p_2' as proporções observadas na amostra 1 e 2.

Se $-Z_{\alpha/2 \text{ (tabelado)}} < Z_{\text{CALC}} < Z_{\alpha/2 \text{ (tabelado)}}$, p_1 é igual a p_2 . Caso a condição mostrada não ocorra p_1 é diferente de p_2 .

3.4.3 Teste de Independência

A análise das relações entre dados qualitativos pode ser obtida pela verificação da distribuição de ocorrências em uma tabela de contingência, argüindo-se se ela é aleatória ou se esconde algum padrão proposital, o que sugeriria uma relação entre as variáveis contingenciadas (PEREIRA, 2001). Como a pesquisa tratava dados não-paramétricos foi utilizado o teste qui-quadrado (χ^2) de Pearson para provar a existência de uma diferença significativa entre o número observado de respostas para cada escolha na orientação e o número esperado.

O teste χ^2 é um teste que calcula o total de desvios entre o número de ocorrências observadas e o de esperadas, e examina sua probabilidade segundo um padrão de distribuição definido segundo o número de graus de liberdade da tabela de contingência. A fórmula utilizada para seu cálculo é a seguinte:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}; \text{ (O = Freqüência Observada; E = Freqüência Esperada)}$$

(PEREIRA, 2001, p. 95)

A hipótese têm uma distribuição qui-quadrado, com $\nu = (r - 1)(s - 1)$ graus de liberdade, onde r representa o número de linhas e s o número de colunas. Verifica-se que as duas hipóteses, H_0 e H_1 , são contraditórias e, portanto, não poderão ser verdadeiras simultaneamente. Rejeita-se H_0 se o valor observado da estatística for maior do que um valor crítico, fixado um valor do nível de significância .

Segundo Shinyashiki, se a hipótese H_0 for verdadeira, aceita-se que há um desvio casual na diferença entre as proporções observadas e esperadas do experimento. Se, no entanto, houver rejeição de H_0 , aceita-se que as diferenças são um desvio significativo.

Neste estudo, para um nível de significância adotado de 5%, rejeitou-se H_0 , caso o valor p fosse menor que 0,05.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Do total de 124 questionários distribuídos, foram obtidas 98 devoluções. A taxa de respostas foi, portanto, de aproximadamente 80% da população de colaboradores das áreas de RH, Logística e CSC. Para o grau de confiabilidade de 95% os intervalos ficaram em torno 5%. O tamanho da amostra poderia ser melhor, mas a utilização da técnica do intervalo de confiança é válida e existe uma confiabilidade razoável.

Neste capítulo realizou-se a análise descritiva e estatística dos dados, levantando os pontos relevantes encontrados.

4.1 Perfil dos respondentes

A tabela e o gráfico a seguir, mostram que a grande maioria da amostra é da área de logística representando quase 60% de toda a amostra. A segunda área com maior número de respondentes da pesquisa é a área de CSC, representando 29% da amostra. Com o menor número de participantes na pesquisa temos a área de RH, representando 12% da amostra

Tabela 1 – Amostra - Área

Área	qt.	freq.
RH	12	12,24%
CSC	28	28,57%
Logística	58	59,18%

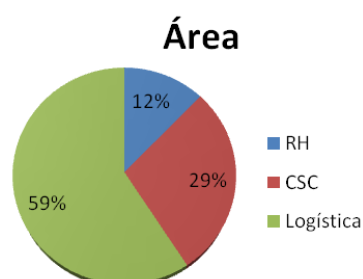


Gráfico 1 – Amostra – Área . Fonte: Autor

No gráfico 2 é possível observar que na amostra a maior predominância de participante do sexo masculino, representando 59%.

Tabela 2 – Amostra - Gênero

Gênero	qt.	freq.
feminino	40	40,8%
masculino	58	59,2%

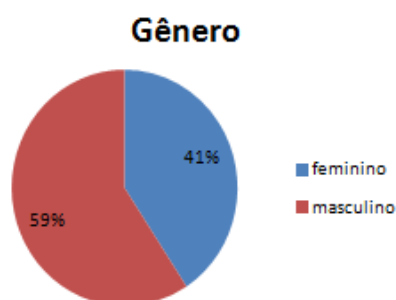


Gráfico 2 – Amostra – Gênero Fonte:

Observando o gráfico 3 é possível perceber que a maioria das pessoas da amostra está na empresa, considerando desde antes da integração, entre 5 a 10 anos, representando 41% da amostra e a minoria, 2% da amostra, está a mais de 20 anos na empresa.

Tabela 3 – Amostra – Tempo na empresa

Tempo na empresa	qt.	freq.
de 1 (um) a menos de 5 (cinco) anos	33	33,7%
de 5 (cinco) a menos de 10 (dez) anos	40	40,8%
de 10 (dez) a menos de 15 (quinze) anos	15	15,3%
de 15 (quinze) a menos de 20 anos	8	8,2%
mais de 20 anos	2	2,0%

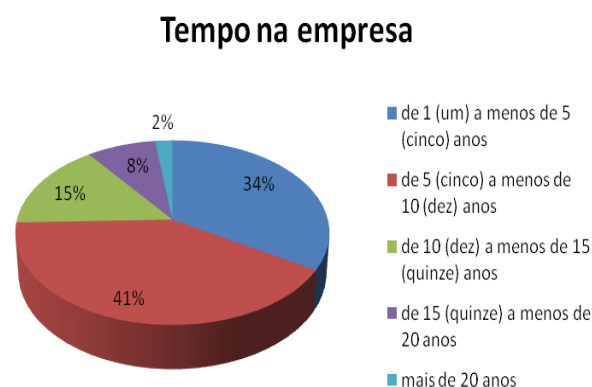


Gráfico 3 – Amostra – Tempo na empresa. Fonte: Autor

Pelo gráfico 4, é possível observar que a maioria das pessoas da amostra tem entre 26 e 35 anos, representando 39% da amostra e a minoria, 10% da amostra, tem mais de 45 anos.

Tabela 4 – Amostra - Faixa etária

Faixa etária	qt.	freq.
Até 25 anos	28	28,6%
Entre 26 e 35	38	38,8%
Entre 36 e 45	22	22,4%
Acima de 45	10	10,2%

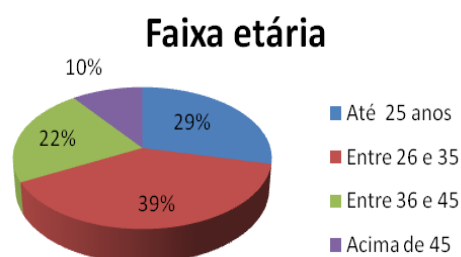


Gráfico 4 – Amostra – Faixa etária. Fonte: Autor

A maioria das pessoas da amostra exercem cargo administrativo, representando 37% da amostra. O cargo com o menor número de participantes é o técnico, representando 6% da amostra.

Tabela 5 – Amostra – Cargo

Cargo	qt.	freq.
Gerente	14	11,4%
Supervisor	18	19,3%
Técnico	6	6,8%
Administrativo	36	37,5%
Operacional	24	25,0%

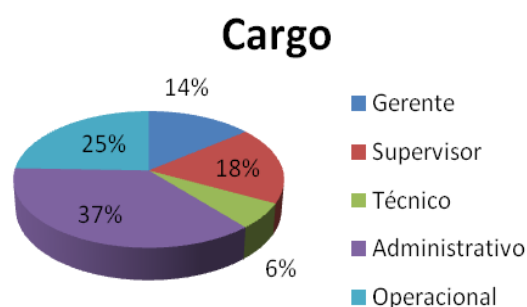


Gráfico 5 – Amostra – Cargo. Fonte: Autor

A tabela e o gráfico a seguir mostram que as distribuições de proporção dos gêneros na amostra e no universo são muito próximas.

Tabela – 6 – Comparação entre universo e amostra: distribuição dos gêneros

Gênero	Amostra		Universo		Comparação valor p
	freq. absoluta	freq. relatva	freq. absoluta.	freq. Relativa	
feminino	40	40,8%	55	44,4%	0,596
masculino	58	59,2%	69	55,6%	0,596
Total	98		124		

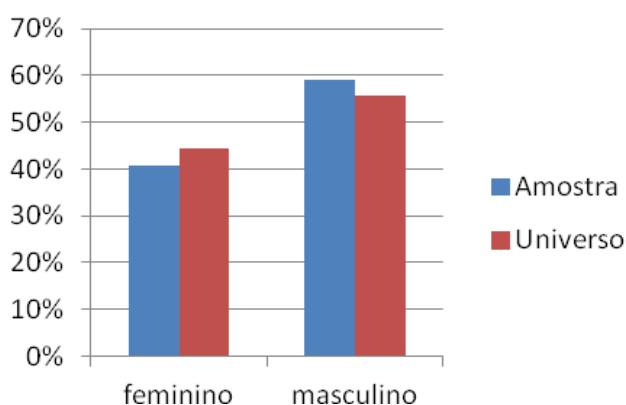


Gráfico 6 – Comparação entre universo e amostra: distribuição dos gêneros. Fonte: Autor

Aplicando o teste de hipóteses com o *software Minitab* para comparação das duas proporções, com nível de significância de 5%, foi obtido um valor P de 0,596 que permitiu considerar a amostra e o universo iguais em proporção de gênero. Os resultados obtidos com o *Minitab* podem ser observados abaixo:

Test and CI for Two Proportions - Gênero Feminino

Sample	X	N	Sample p
amostra	40	98	0,408163
universo	55	124	0,443548

Difference = p (amostra) - p (universo)
 Estimate for difference: -0,0353851
 95% CI for difference: (-0,166210; 0,0954399)
 Test for difference = 0 (vs not = 0): Z = -0,53 P-Value = 0,596

Figura 7 - Comparação entre proporções para gênero feminino com o *Minitab*.

Na figura 7 a coluna X mostra a quantidade de mulheres da amostra e a quantidade de mulheres do universo. A coluna N mostra a quantidade de total de pessoas da amostra e a quantidade de pessoas total do universo. A coluna Sample p mostra a porcentagem de mulheres da amostra e do universo.

O valor p obtido está circulado em vermelho. Houve aceitação da Hipótese H_0 , uma vez que para nível de confiança de 95%, o valor *p-value* é maior que 0,05, ou seja, é possível inferir que não existe diferença significativa entre as proporções de mulheres da amostra e do universo

Test and CI for Two Proportions - Gênero masculino

Sample	X	N	Sample p
Amostra	58	98	0,591837
Universo	69	124	0,556452

Difference = p (amostra) - p (universo)
 Estimate for difference: 0,0353851
 95% CI for difference: (-0,0954399; 0,166210)
 Test for difference = 0 (vs not = 0): Z = 0,53 P-Value = 0,596

Figura 8 – Comparação entre proporções para gênero masculino com o *Minitab*.

Na figura 8 a coluna X mostra a quantidade de homens da amostra e do universo. A coluna N mostra a quantidade de total de pessoas da amostra e do universo. A coluna Sample p mostra a porcentagem de homens da amostra e do universo.

O valor p obtido está circulado em azul. Houve aceitação da Hipótese H_0 , uma vez que para nível de confiança de 95%, o valor *p-value* obtido foi o mesmo do gênero feminino, ou seja, 0,596.

A tabela e o gráfico 7 a seguir, mostram que a distribuição de proporção dos respondentes por área também foi bem próxima à proporção de pessoas do universo dessas áreas. Incluindo as frequências absolutas de cada área no *software Minitab*, foram obtidos de valor P foi possível afirmar que as proporções das amostras eram iguais as do universo ao qual elas pertenciam.

Tabela 7 – Comparação entre universo e amostra: distribuição por área

Área	Amostra		Universo		Comparação valor p
	freq. absoluta	freq. relativa	freq. absoluta	freq. Relativa	
RH	12	12,2%	14	11,3%	0,827
CSC	28	28,6%	36	29,0%	0,940
Logística	58	59,2%	74	59,7%	0,941
	98		124		

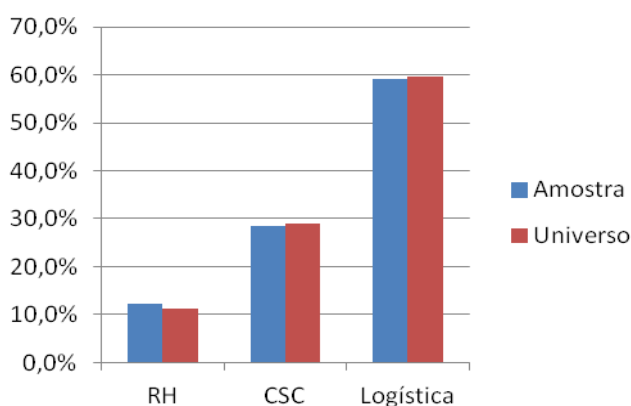


Gráfico 7 – Comparação entre universo e amostra: distribuição por áreas. Fonte: Autor

Os demais resultados obtidos com o *software Minitab*, podem ser observados no Apêndice B deste trabalho.

Na tabela e no gráfico 8, é possível observar a proximidade das porcentagens em relação aos cargos comparando a amostra com o universo. Os valores p obtidos foram muito bons, indicando que é possível considerar as proporções de cargos da amostra e do universo iguais.

Tabela 8 – Comparação entre universo e amostra: distribuição por cargos.

Cargo	Amostra		Universo		Comparação valor p
	freq. Absoluta	freq. relativa	freq. Absoluta	freq. Relativa	
Gerente	14	11,4%	18	14,5%	0,961
Supervisor	18	19,3%	24	19,4%	0,852
Técnico	6	6,8%	8	6,5%	0,920
Administrativo	36	37,5%	42	33,9%	0,658
Operacional	24	25,0%	32	25,8%	0,822
Total	98		124		

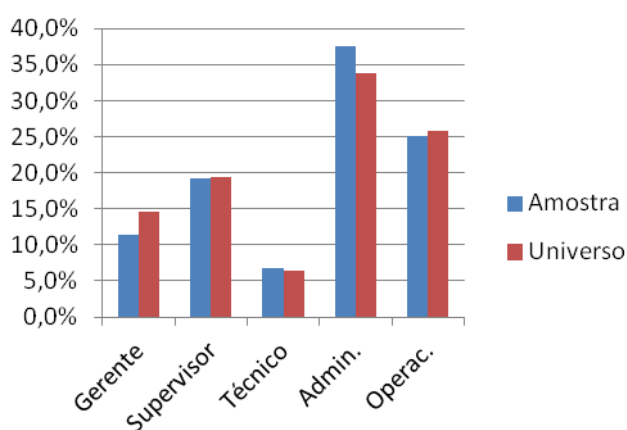


Gráfico 8 – Comparação entre universo e amostra: distribuição por cargos. Fonte: Autor

4.2 Questões escalares

A avaliação de todas as respostas das 44 questões escalares existentes no questionário será mostrada neste capítulo.

A distribuição das avaliações das questões escalares com 5 opções de resposta foram classificadas da seguinte maneira: quanto maior o nível de concordância, maior a satisfação. A parametrização feita pode ser observada na tabela abaixo:

Quadro 3 – Parametrização (Adaptado LUZ, 2003)

Opção de resposta	Parâmetro
Concordo totalmente	Muito satisfeito
Concordo	Satisfeito
Não concordo nem discordo	Neutro
Discordo	Insatisfeito
Discordo totalmente	Muito insatisfeito

No gráfico 9, com a distribuição das questões escalares com 5 opções de resposta, é possível observar que a maioria das respostas se concentrou na opção satisfeito com 34% e neutro com 33% das respostas escalares. Já a opção insatisfeito teve 26% , muito insatisfeito 4% e muito satisfeito 3% das respostas.

Distribuição das avaliações das questões escalares

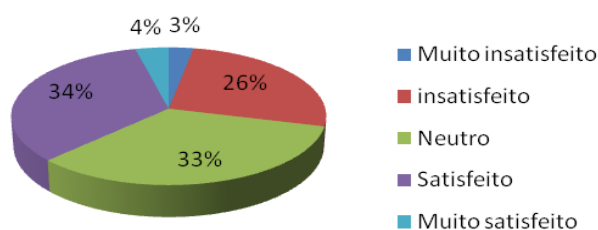


Gráfico 9 – Distribuição das avaliações das questões escalares. Fonte: Autor

Ao se somar as duas opções de satisfação relativa - satisfeito e muito satisfeito - tem-se um total de 37 % das respostas. Similarmente, quando se soma a frequência de insatisfação relativa- insatisfeito e muito insatisfeito - obtém-se 29 % das respostas. Já a opção neutro ficou com 34% das respostas como pode ser observado no gráfico 10.

Distribuição das avaliações das questões escalares

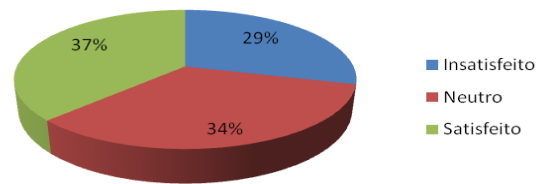


Gráfico 10 - Distribuição das avaliações das questões escalares. Fonte: Autor

4.2 .1 Mediana dos blocos de questões

Para avaliação dos blocos para cada questão foi atribuído um score. O score é obtido atribuindo valores a cada opção de resposta da seguinte maneira:

Opção de resposta	nota atribuída
Concordo totalmente	5
Concordo	4
Não concordo nem discordo	3
Discordo	2
Discordo totalmente	1

O score para uma determinada questão é o resultado da soma da quantidade de pessoas que escolheram a opção concordo totalmente multiplicado por 5, mais a quantidade de pessoas que escolheram a opção concordo multiplicado por 4 e assim sucessivamente, somando os valores da multiplicação da quantidade de pessoas que escolheram cada opção de resposta multiplicado pela nota atribuída a esta opção de resposta.

O gráfico a seguir mostra as medianas dos 10 blocos, onde o valor máximo da escala é 490 e o valor mínimo é 98. O valor máximo foi estabelecido, multiplicando-se o valor da nota máxima que uma questão pode receber, que é 5, pelo número de respondentes, que é 98, o que resulta em 490. Já o valor mínimo é o valor da nota mínima que uma questão pode receber, que é 1, pelo número de respondentes, que é 98, o que resulta em 98.

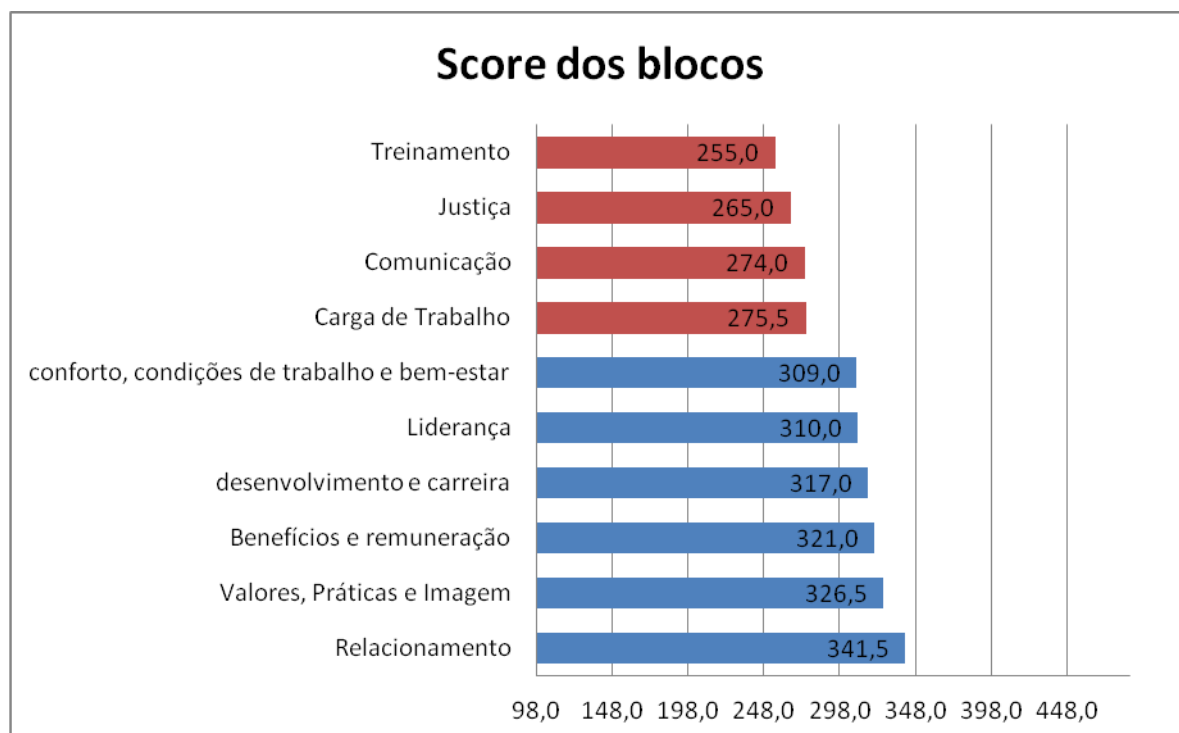


Gráfico 11 – Médias dos blocos. Fonte: Autor

A análise do Gráfico das Médias dos blocos permitiu observar que os blocos referentes à Treinamento, Justiça, Comunicação e Carga de Trabalho foram os quesitos com as piores notas, pois ficaram com score abaixo da mediana da escala de valor 294, o que indica que estes precisam ser melhorados. Todos os demais blocos ficaram acima da mediana da escala.

Os blocos referentes à Relacionamento, Valores, Práticas e Imagem, Benefícios e Remuneração foram os três quesitos melhor avaliados, contudo os scores desses se encontram mais próximas do valor 294 (mediana da escala) do que do valor máximo da escala, indicando que é possível serem melhorados, mas não são uma necessidade emergencial que imporiam riscos a empresa.

4.2.2 Avaliação dos blocos de questões

Devido ao fato de cada bloco ter sido formado por mais de uma questão, foi feito um detalhamento ainda maior em cada bloco para poder entender melhor os principais fatores que levaram ao valor médio apresentado pelo bloco.

4.2.2.1 Benefícios e Remuneração

Este bloco foi o terceiro melhor avaliado a questão pior avaliada deste item teve score muito próximo ao valor da mediana da escala, o que mostra que este bloco não teve itens mal avaliados, além disso, a variação do desvio-padrão foi pequena.

Tabela 9 – Bloco Benefícios e Remuneração

Benefícios e remuneração	Score	mediana do bloco	desvio-padrão	coef. Variação
Eu posso viver adequadamente com o salário que ganho	344	321,0	25,54	8,0%
Meu salário está de acordo com o cargo que ocupo	293			
Estou satisfeito com meu pacote de benefícios	321			

4.2.2.2 Carga de Trabalho

Este foi o quarto bloco pior avaliado, cuja mediana do bloco ficou abaixo do valor da mediana da escala. As duas questões que compõe o bloco tiveram notas baixas.

Tabela 10 – Bloco Carga de Trabalho

Carga de Trabalho	Score	mediana do bloco	desvio-padrão	coef. Variação
Não há rotina excessiva em meu trabalho	270	275,5	7,78	2,8%
Não preciso trabalhar horas extras para realizar meu trabalho	281			

4.2.2.3 Comunicação

Este foi o terceiro bloco pior avaliado, ficando a média inferior a 294. Das cinco questões que compõe o bloco uma questão ficou com score acima de 294, a que se refere ao conhecimento do plano de benefícios da empresa, o que mostra que os colaboradores se sentem razoavelmente informados sobre o plano de benefícios.

Tabela 11 – Bloco Comunicação

Comunicação	Score	mediana do bloco	desvio-padrão	coef. Variação
Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa	264	274,0	16,12	5,9%
A empresa estabelece regras, políticas, procedimentos e práticas administrativas que orientam as ações de seus colaboradores no trabalho	255			
Eu conheço o plano de benefícios desta empresa	298			
Tenho claro conhecimento do que esperam da minha atuação profissional	274			
Eu conheço como é realizada a avaliação do meu trabalho	276			

4.2.2.4 Conforto, condições de trabalho e bem-estar

Este bloco ficou com mediana um pouco acima de 294, porém das nove questões que compõem este bloco três ficaram com média abaixo de 294. O que mostra que os colaboradores andam estressados, preocupados e sentem que o clima organizacional não está muito bom.

Tabela 12 – Bloco conforto, condições de trabalho e bem-estar

Conforto, condições de trabalho e bem-estar	Score	mediana do bloco	desvio-padrão	coef. Variação
Eu gosto do meu trabalho	318	309,0	30,47	9,9%
Meu trabalho não me traz estresse	257			
O meu trabalho não me deixa preocupado nos momentos que estou fora da empresa	249			
Não gostaria de assumir outras atribuições na empresa que não as minhas	324			
A empresa proporciona boas condições de trabalho (espaço/material/...)	335			
A empresa se preocupa com o bem-estar/segurança/satisfação dos funcionários	303			
Há um equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal	309			
A empresa tem um ambiente emocionalmente saudável para o trabalho	317			

O clima organizacional na empresa neste momento é bom

278

Aplicando o teste qui-quadrado com o *software Minitab*, é possível perceber que o estresse, a preocupação e a percepção sobre o clima organizacional independem da área.

Chi-Square Test: Clima Organizacional / Área

	Insatisfatório	Neutro	Satisfatório	Total
RH	7	3	2	12
	4,41	4,78	2,82	
	1,524	0,660	0,237	
Logística	16	28	14	58
	21,31	23,08	13,61	
	1,321	1,048	0,011	
CSC	13	8	7	28
	10,29	11,14	6,57	
	0,716	0,886	0,028	
Total	36	39	23	98
Chi-Sq = 6,432; DF = 4; P-Value = 0,169				

Figura 9 – Teste qui-quadrado para clima organizacional com o *Minitab*.

Na figura 9, cada área é representada em três linhas de resultados. A primeira linha representa a quantidade de pessoas que escolheram aquela opção de resposta, a segunda linha mostra o valor esperado e a terceira linha mostra os resíduos.

Ao nível de confiança de 95%, o valor *p-value* foi de 0,169. Como o valor foi acima de 0,05 é possível inferir que a percepção sobre o clima organizacional independe da área a qual o respondente pertence, ou seja, aceita-se H_0 .

Os resultados dos demais testes qui-quadrado podem ser observados no Apêndice C deste trabalho.

4.2.2.5 Desenvolvimento e carreira

Das três questões que compõem esse bloco, uma questão ficou com score abaixo de 294, o que indica que a empresa não tem estimulado o suficiente a liderança baseada no conhecimento/técnica.

Tabela 13 – Bloco desenvolvimento e carreira

Desenvolvimento e carreira	Score	mediana do bloco	desvio-padrão	coef. Variação
Vejo com otimismo o meu futuro profissional nesta empresa	333	317,0	24,99	7,9%
A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional	317			
A empresa aceita e estimula liderança baseada no conhecimento/técnica	284			

4.2.2.6 Justiça

Este foi o segundo bloco pior avaliado pelos colaboradores. Observando as três questões que compõem este bloco, todas as três ficaram com score abaixo de 294, o que indica que a empresa precisa tomar medidas para melhorar este quesito.

Tabela 14 – Bloco justiça

Justiça	Score	mediana do bloco	desvio-padrão	coef. Variação
As promoções aqui são concedidas sem imparcialidade	271	265,0	7,02	2,7%
Aqui na empresa existe uma progressão nos níveis salariais justa	265			
As advertências ou punições aqui são aplicadas com justiça	257			

4.2.2.7 Valores, Práticas e Imagem

Este bloco foi o segundo melhor avaliado, ficando as quatro questões que compõem este bloco com score acima de 294. A questão melhor avaliada neste bloco diz respeito à imagem que a empresa transmite ao público, mostrando ser positiva.

Tabela 15 – Bloco valores, práticas e imagem

Valores, Práticas e Imagem	Score	Mediana do bloco	desvio-padrão	coef. Variação
A empresa apresenta uma conduta ética	322	326,5	21,68	6,6%
Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa	315			
A amizade, o respeito humano e a ajuda mútua são valores da empresa	331			
A empresa transmite para o público em geral uma imagem positiva	364			

4.2.2.8 Liderança

Este bloco ficou com mediana acima de 294, considerada uma avaliação boa. Duas das sete questões que compõem este bloco ficaram com score abaixo de 294, mas com score muito próximo deste valor, o que indica que neste itens a satisfação foi razoável. No geral, pode-se dizer que a liderança tem exercido bem suas funções, podendo melhorar no que diz respeito a utilizar efetivamente as potencialidades dos colaboradores e a integração com eles.

Tabela 16 – Bloco liderança

Liderança	Score	Mediana do bloco	Desvio padrão	coef. Variação
Qualifico como ótima a atuação de meu superior imediato	309	310,0	16,21	5,2%
O meu superior imediato utiliza efetivamente as minhas potencialidades	290			
Exponho minhas idéias e sugestões divergentes perante meu superior	334			
Justiça, equilíbrio e liderança são características de meu superior	310			
Quando cometo erros estes são tratados como oportunidade de melhoria	326			
Meu superior imediato age de acordo com o que fala	315			
A chefia da empresa está perfeitamente integrada aos funcionários	292			

4.2.2.9 Relacionamento

Este bloco foi o melhor avaliado, obtendo a maior score. Todas as questões deste bloco foram bem avaliadas, o que indica que o relacionamento entre os colegas de trabalho está bom.

Tabela 17 – Bloco relacionamento

Relacionamento	Score	Mediana do bloco	desvio-padrão	coef. Variação
A qualidade do companheirismo em minha área de trabalho é ótima	345	341,5	11,11	3,3%
Nesta empresa não há competição entre colegas de trabalho	338			
Minha relação profissional com profissionais de outros setores é ótima	322			
Sinto-me integrado ao meu grupo de trabalho	349			
O trabalho em equipe é incentivado pela empresa	326			
A solidariedade com relação a problemas de ordem pessoal é característica marcante em meu grupo de trabalho	345			

4.2.2.10 Treinamento

Este bloco foi o pior avaliado, ou seja, obteve o menor score. As duas questões que o compõem obtiveram score inferior a 294, o que indica que a empresa precisa fornecer e incentivar mais a participação em treinamentos, além disso, melhorar a qualidade dos treinamentos.

Tabela 18 – Bloco treinamento

Treinamento	Score	Mediana do bloco	desvio-padrão	coef. Variação
A empresa oferece e incentiva a participação em Treinamentos	261	255,0	8,49	3,3%
Você considera suficiente o treinamento dado pela empresa	249			

Aplicando teste qui-quadrado, é possível perceber que as percepções sobre o treinamento independem da área.

4.2.3 Itens insatisfatórios

A tabela abaixo mostra a relação de 18 itens com pior avaliação, ou seja, que ficaram com score abaixo de 294. Estes itens foram considerados insatisfatórios por terem obtido uma nota menor que a mediana da escala.

Nº ordem	Itens avaliados como insatisfatórios	score
1	O meu trabalho não me deixa preocupado nos momentos que estou fora da empresa	249
2	Você considera suficiente o treinamento dado pela empresa	249
3	A empresa estabelece regras, políticas, procedimentos e práticas administrativas que orientam as ações de seus colaboradores no trabalho	255
4	Meu trabalho não me traz estresse	257
5	As advertências ou punições aqui são aplicadas com justiça	257
6	A empresa oferece e incentiva a participação em Treinamentos	261
7	Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa	264
8	Aqui na empresa existe uma progressão nos níveis salariais justa	265
9	Não há rotina excessiva em meu trabalho	270
10	As promoções aqui são concedidas sem imparcialidade	271
11	Tenho claro conhecimento do que esperam da minha atuação profissional	274
12	Eu conheço como é realizada a avaliação do meu trabalho	276
13	O clima organizacional na empresa neste momento é bom	278
14	Não preciso trabalhar horas extras para realizar meu trabalho	281
15	A empresa permite e estimula liderança baseada no conhecimento/técnica	284
16	O meu superior imediato utiliza efetivamente as minhas potencialidades	290
17	A chefia da empresa está perfeitamente integrada aos funcionários	292
18	Meu salário está bom para o cargo que ocupo	293

Os 5 itens com as menores notas são referentes ao bem-estar, justiça e treinamento. Itens referentes a outros quesitos também foram considerados insatisfatórios tais como: comunicação, carga de trabalho, condições de trabalho, liderança e remuneração. O que pôde-se perceber foi que a maioria dos quesitos tem pelo menos um item insatisfatório.

4.2.4 Itens satisfatórios

A tabela abaixo mostra os itens avaliados como satisfatórios os itens que ficaram com score acima da mediana da escala, ou seja, que ficaram com score acima de 294.

Nº ordem	Itens avaliados como satisfatórios	Score
1	A empresa transmite para o público em geral uma imagem positiva	364
2	Sinto-me integrado ao meu grupo de trabalho	349
3	A qualidade do companheirismo em minha área de trabalho é ótima	345
4	A solidariedade com relação a problemas de ordem pessoal é característica marcante em meu grupo de trabalho	345
5	Eu posso viver adequadamente com o salário que ganho	344
6	Nesta empresa não há competição entre colegas de trabalho	338
7	A empresa proporciona boas condições de trabalho (espaço/material/...)	335
8	Exponho minhas idéias e sugestões divergentes perante meu superior	334
9	Vejo com otimismo o meu futuro profissional nesta empresa	333
10	A amizade, o respeito humano e a ajuda mútua são valores da empresa	331
11	Quando cometo erros estes são tratados como oportunidade de melhoria	326
12	O trabalho em equipe é incentivado pela empresa	326
13	Não gostaria de assumir outras atribuições na empresa que não as minhas	324
14	A empresa apresenta uma conduta ética	322
15	Minha relação profissional com profissionais de outros setores é ótima	322
16	Estou satisfeito com meu pacote de benefícios	321
17	Eu gosto do meu trabalho	318

18	A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional	317
19	A empresa tem um ambiente emocionalmente saudável para o trabalho	317
20	Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesta empresa	315
21	Meu superior imediato age de acordo com o que fala	315
22	Justiça, equilíbrio e liderança são características de meu superior	310
23	Qualifico como ótima a atuação de meu superior imediato	309
24	Há um equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal	309
25	A empresa se preocupa com o bem-estar/segurança/satisfação dos funcionários	303
26	Eu conheço o plano de benefícios desta empresa	298

O melhor item avaliado foi referente à imagem da empresa, o que indica que seus colaboradores acreditam que a empresa tem alcançando o objetivo de transmitir uma boa imagem na sociedade. Dentre os 6 primeiros itens melhor avaliados 4 são referentes ao quesito relacionamento interpessoal.

4.3 Questões não escalares

Outras questões abordadas no questionário eram referentes à integração de empresas, expectativa profissional, principais fontes de informação e principais fatores de insatisfação.

4.3.1 Processo de Integração

Os resultados das questões referentes ao processo de integração são mostradas abaixo:

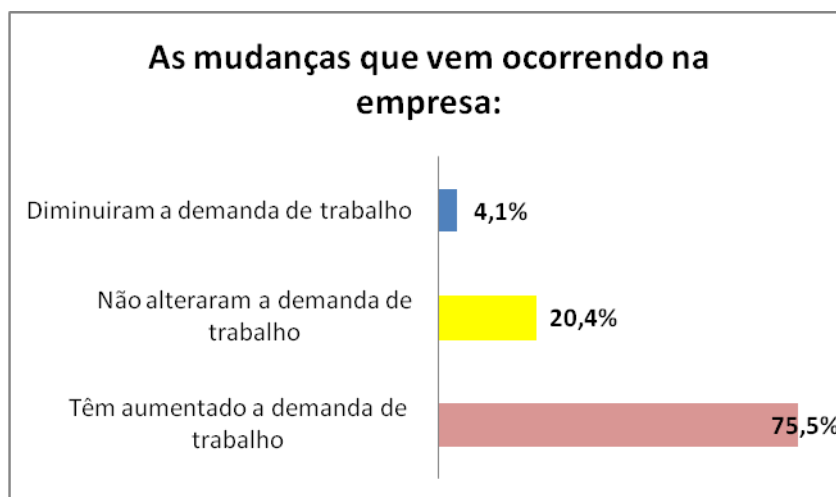


Gráfico 12 – Opinião demanda de trabalho. Fonte: Autor

O gráfico 12 mostra que as mudanças que vem ocorrendo têm aumentado a demanda de trabalho para uma grande maioria de colaboradores, este ponto pode ser apontado como grande gerador insatisfação, por isso deve ser tratado com atenção especial.



Gráfico 13 – Expectativa com relação ao Programa de Integração. Fonte: Autor

O gráfico 13 mostra que para a maioria dos colaboradores, 64,9%, acredita que o Programa de integração trará melhorias, o que é muito bom para o projeto pois indica que as expectativas são positivas quanto ao resultado do Programa.

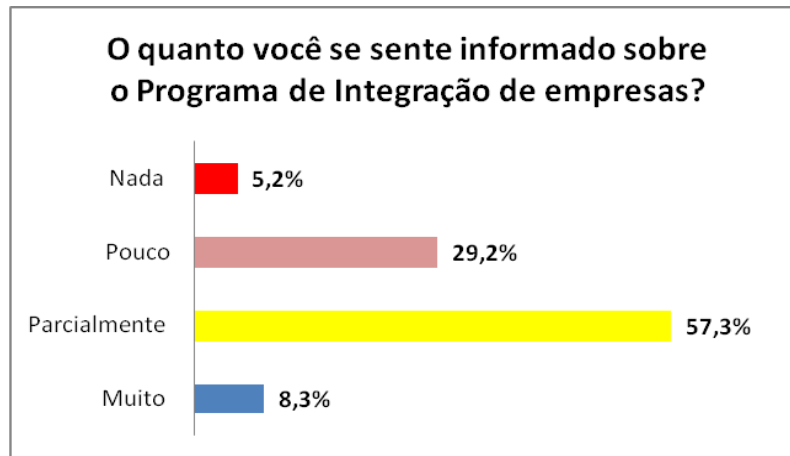


Gráfico 14 – Informação sobre o Programa de Integração. Fonte: Autor

O gráfico 14 mostra que a maioria dos colaboradores, 57,3%, se sente parcialmente informado sobre o Programa de Integração de empresas e 29,2% se sente pouco informado. Um ponto positivo mostrado no gráfico é que a porcentagem de colaboradores que sentem que não sabem nada sobre o Programa é pequena, porém, em contrapartida a porcentagem de colaboradores que declarou que se sente muito informado sobre o programa também foi pequena. O que indica que este ponto sobre informação a respeito ao Programa de Integração não é crítico mas pode ser melhorado.

4.3.2 Expectativa profissional

Essa questão referente a expectativa profissional do respondente, procurou saber como o colaborador se imagina profissionalmente daqui 2 anos. Os resultados podem ser observados no gráfico abaixo:

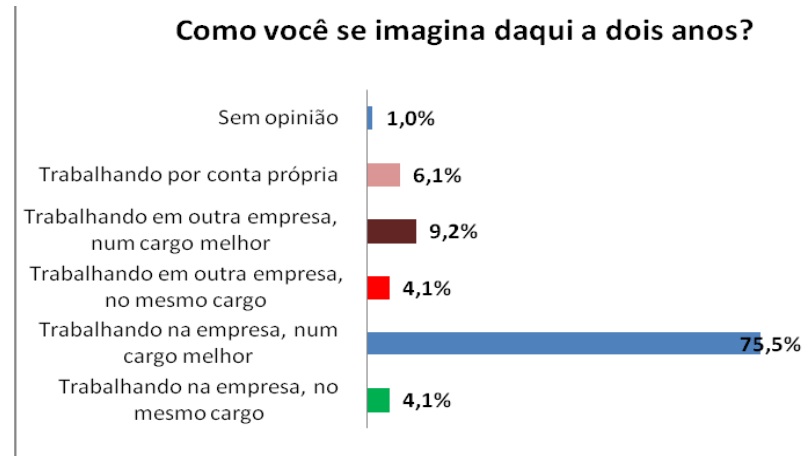


Gráfico 15 – Expectativa profissional. Fonte: Autor

O gráfico 15, mostra que a grande maioria dos colaboradores, 75,5%, se imaginam trabalhando na empresa daqui dois anos trabalhando em um cargo melhor, o que indica que os respondentes pretendem continuar na empresa e desenvolver suas carreiras.

4.3.3 Principais fontes de informação

Este item procurou descobrir quais as principais fontes de informação utilizadas pelos colaboradores para saber a respeito da empresa, a fim de fazer a divulgação das informações de maneira mais eficiente.

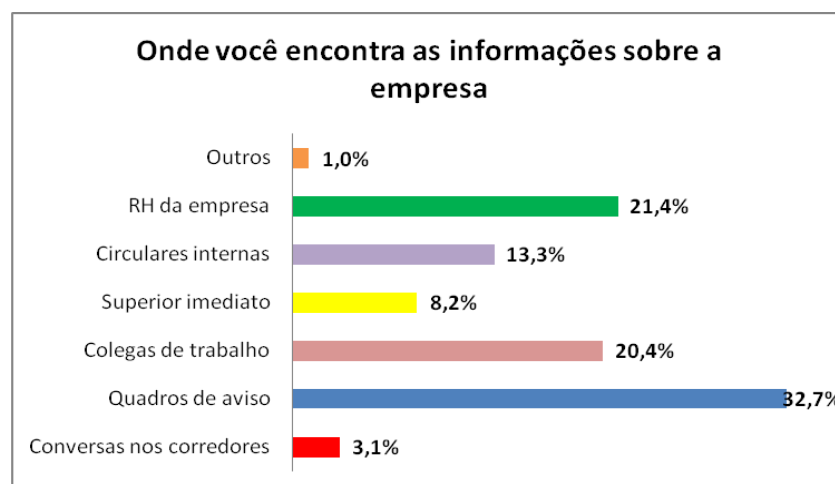


Gráfico 16 – Informação sobre a empresa. Fonte: Autor

O gráfico 16 mostra que a maioria das informações da empresa é obtida através do quadro de avisos (32,7%), RH da empresa (21,4%) e colegas de trabalho (20,4%). Mostrando que as circulares internas e os superiores imediatos não tem sido muito procurados ou a divulgação da informação feita por eles não tem sido muito eficiente.

4.3.4 Principais fatores de insatisfação

A questão relacionada aos principais fatores de insatisfação era a única questão aberta do questionário. Essa questão foi elaborada com o intuito de proporcionar informações mais detalhadas do que poderia vir a estar gerando insatisfação entre os colaboradores.

Das 98 pessoas que devolveram os questionários respondidos, 20 responderam a esta questão. As respostas podem ser observadas no quadro abaixo:

Quadro 4 – Principais fatores de insatisfação (Fonte: Autor)

1	Não sei muito bem o que vai mudar com a integração
2	Tenho receio que a integração traga demissões
3	desde o início desse ano o trabalho aumento, estamos tendo que trabalhar mais sem receber mais
4	Estamos trabalhando muito com essa integração
5	Muitas exigências e prazos muito curtos
6	Não me sinto muito bem informado sobre o que anda acontecendo na empresa
7	A falta de informações mais detalhadas das mudanças que vão acontecer na área
8	O esforço não tem sido reconhecido pelos superiores
9	O clima de incerteza do futuro de alguns na empresa
10	O grande aumento de trabalho devido a integração
11	O grande aumento de dúvidas
12	A grande carga de trabalho diária
13	Inseguranças devidas a integração
14	Rumores de demissão
15	O trabalho estressante, com aumento de trabalho devido a integração
16	falta de informação mais detalhadas sobre o que mudará com a integração
17	A necessidade de fazer hora extra freqüentemente
18	A grande quantidade de tarefas para se realizar em pouco tempo
19	O receio do sucesso do projeto
20	O aumento da carga de trabalho

4.4 Análise das entrevistas

Com os resultados dos questionários obtidos em mãos, foi feita uma entrevista com quatro integrantes da liderança da Nova Empresa, levantando alguns pontos de insatisfação observados com as análises dos dados do questionário, tais como: treinamento, carga de trabalho, justiça e comunicação. Já os pontos bem avaliados levantados abordados na entrevista foram: imagem e relacionamento interpessoal.

A seguir são mostradas as observações dos líderes entrevistados quanto aos itens levantados.

Treinamento – A insatisfação dos colaboradores com relação ao treinamento é compreensível, pois com a integração houve muitas mudanças de sistemas e processos, o que gerou uma grande demanda de treinamentos em muito pouco tempo e a empresa não conseguiu suprir essa demanda ainda. Não foi promovido um grande número de treinamentos até então porque a empresa queria estruturar bem as equipes e os materiais antes de dar início aos treinamentos.

Carga de trabalho – Esse aumento de demanda de trabalho ocorreu devido a esta fase de transição de duas empresas separadas para apenas uma única empresa, ou seja, é um fator temporário que deve ser trabalhado, mas que não era uma prática comum na empresa. Em alguns casos, não foi a demanda de trabalho que aumentou, o que ocorreu foi uma maior lentidão na realização das atividades devido a fase de adaptação dos colaboradores aos novos sistemas e processos. Depois da conclusão da integração, a carga de trabalho se normalizará.

Justiça – Pelo fato de uma das empresas que se associou ter característica familiar, ou seja, muitos cargos eram ocupados por pessoas da família do dono da empresa, ela não tinha políticas e critérios bem definidos de promoção e contratação. Com a integração essa estrutura vai mudar e terá políticas e critérios de promoção, avaliação e contratação bem definidos e padronizados.

Comunicação – Com o resultado dos questionários foi possível ter uma visão melhor de certas deficiências da comunicação. Com certeza uma comunicação mais constante e efetiva é necessária.

Imagem – A imagem da empresa foi bem avaliada porque ambas as empresas que se associaram já eram empresas muito conhecidas há muito tempo no mercado,

devido ao bom atendimento, opções de pagamento oferecidas, tratamento dado aos seus funcionários entre outros fatores.

Relacionamento Interpessoal – O bom relacionamento entre os colaboradores se deve a boa cultura e valores empregados pela empresa que incentivam o companheirismo e o ambiente amigável, sem exercer uma pressão competitiva entre os colaboradores.

5. SUGESTÕES

Recomenda-se a elaboração de um Plano de Comunicação bem estruturado, aproveitando os principais meios utilizados pelos colaboradores para obter informação e a divulgação de informativos semanais sobre a integração, explicando o andamento, as vantagens e as melhorias que serão promovidas.

A realização de reuniões quinzenais entre as equipes estratégicas do projeto, permitindo a visão do andamento do trabalho das outras equipes do projeto, também podem reforçar o quesito comunicação.

Também é sugerido o desenvolvimento de treinamentos que procurem prever todas as dificuldades que o colaborador possa ter que enfrentar devidos as mudanças, porém é necessário agilizar este processo, porque a urgência de treinamento é grande.

É recomendado o estabelecimento e padronização de políticas de promoção e contratação, realização de avaliações anuais dos colaboradores com promoção ou bonificação dos que forem bem avaliados.

Nesse período de mudança é importante motivar as equipes para evitar perder pessoas chaves. As equipes que cumprirem as metas podem receber premiações, como forma de reconhecimento de seu esforço e as pessoas que foram muito sobrecarregadas com a integração podem receber alguns dias de folga como forma de compensação.

O Centro de Serviços Compartilhados que sofreu aumento da demanda de trabalho devido à transferência de algumas atividades de outras áreas para sua responsabilidade, precisa receber mais recursos humanos nesta área, para suprir a nova demanda de atividades.

A forma dos anúncios da empresa nas mídias e seus valores devem ser incentivados, pois tem promovido uma boa imagem para a empresa.

6. CONCLUSÕES

A análise dos resultados obtidos com os questionários, permitiu perceber que a Nova Empresa apresentava deficiências com relação aos treinamentos, comunicação, políticas e práticas referentes à justiça da empresa. Além disso, o aumento da carga de trabalho gerado pelo processo de integração vinha causando estresse e insatisfação entre os colaboradores e a má comunicação sobre a integração deixou alguns funcionários receosos quanto ao seu futuro na empresa.

A entrevista com integrantes da liderança esclareceu alguns pontos relevantes e apontou possíveis causas para a insatisfação dos colaboradores, permitindo entender melhor o que se passava no ambiente organizacional.

Pôde-se concluir que as mudanças que vem sendo promovidas impactaram consideravelmente no clima organizacional, contudo, alguns fatores de maior insatisfação foram assim avaliados devido às circunstâncias geradas pela fase de integração e muito provavelmente não gerarão mais insatisfação quando o processo de integração acabar e as atividades se normalizarem, mas que devem ser mitigados para que Integração seja concluída com sucesso.

A análise dos resultados dos questionários e a entrevista permitiram a pesquisadora apresentar algumas sugestões, servindo como complemento a pesquisa proposta, ressaltando que já começaram a realização de comunicações semanais sobre o programa de Integração, feitas por e-mail, quadros de avisos e pelo departamento de Recursos Humanos, além de reuniões quinzenais com as equipes estratégicas.

6.1 SUGESTÃO PARA CONTINUIDADE DO TRABALHO

A sugestão para continuidade do trabalho é realizar o acompanhamento das medidas para mitigar os impactos do processo de integração de empresas, analisando a efetividade das ações tomadas e uma aplicação de pesquisa de clima organizacional após a conclusão da integração para comparação do clima em relação ao período durante o processo e após conclusão do mesmo.

APÊNDICE A – Resultados da Comparação de duas proporções - Minitab

Test and CI for Two Proportions - Área RH

Sample	X	N	Sample p
Amostra	12	98	0,122449
Universo	14	124	0,112903

Difference = p (amostra) - p (universo)
 Estimate for difference: 0,00954575
 95% CI for difference: (-0,0759813; 0,0950728)
 Test for difference = 0 (vs not = 0): Z = 0,22 P-Value = 0,827

Test and CI for Two Proportions - Área CSC

Sample	X	N	Sample p
Amostra	28	98	0,285714
Universo	36	124	0,290323

Difference = p (amostra) - p (universo)
 Estimate for difference: -0,00460829
 95% CI for difference: (-0,124536; 0,115319)
 Test for difference = 0 (vs not = 0): Z = -0,08 P-Value = 0,940

Test and CI for Two Proportions - Área Logística

Sample	X	N	Sample p
Amostra	58	98	0,591837
Universo	74	124	0,596774

Difference = p (amostra) - p (universo)
 Estimate for difference: -0,00493746
 95% CI for difference: (-0,135029; 0,125154)
 Test for difference = 0 (vs not = 0): Z = -0,07 P-Value = 0,941

Test and CI for Two Proportions - Cargo Gerente

Sample	Gerente total	N	Sample p
Amostra	14	98	0,142857
Universo	18	124	0,145161

Difference = p (amostra) - p (universo)
 Estimate for difference: -0,00230415
 95% CI for difference: (-0,0952776; 0,0906693)
 Test for difference = 0 (vs not = 0): Z = -0,05 P-Value = 0,961

Test and CI for Two Proportions - Cargo Supervisor

Sample	X	N	Sample p
Amostra	18	98	0,183673
Universo	24	124	0,193548

Difference = p (amostra) - p (universo)
 Estimate for difference: -0,00987492
 95% CI for difference: (-0,113378; 0,0936280)
 Test for difference = 0 (vs not = 0): Z = -0,19 P-Value = 0,852

Test and CI for Two Proportions - Cargo Técnico

Sample	Téc	total	Sample p
Amostra	6	98	0,061224
Universo	8	124	0,064516

Difference = p (amostra) - p (universo)
 Estimate for difference: -0,00329164
 95% CI for difference: (-0,0675000; 0,0609167)
 Test for difference = 0 (vs not = 0): Z = -0,10 P-Value = 0,920

Test and CI for Two Proportions - Cargo Administrativo

Sample	X	N	Sample p
Amostra	36	98	0,367347
Universo	42	124	0,338710

Difference = p (amostra) - p (universo)
 Estimate for difference: 0,0286373
 95% CI for difference: (-0,0980467; 0,155321)
 Test for difference = 0 (vs not = 0): Z = 0,44 P-Value = 0,658

Test and CI for Two Proportions - Cargo operacional

Sample	X	N	Sample p
Amostra	24	98	0,244898
Universo	32	124	0,258065

Difference = p (amostra) - p (universo)
 Estimate for difference: -0,0131666
 95% CI for difference: (-0,127972; 0,101639)
 Test for difference = 0 (vs not = 0): Z = -0,22 P-Value = 0,822

APÊNDICE B – Resultados do Teste Qui-Quadrado de Pearson - Minitab

Chi-Square Test: Estresse / Área

	Insatisfatório	Neutro	Satisfatório	Total
RH	8	2	2	12
	6,24	3,31	2,45	
	0,493	0,516	0,082	
Logística	24	20	14	58
	30,18	15,98	11,84	
	1,267	1,012	0,395	
CSC	19	5	4	28
	14,57	7,71	5,71	
	1,346	0,955	0,514	
Total	51	27	20	98

Chi-Sq = 6,581; DF = 4; P-Value = 0,160

Chi-Square Test: Preocupação / Área

	Insatisfatório	Neutro	Satisfatório	Total
RH	8	3	1	12
	6,73	3,43	1,84	
	0,238	0,054	0,381	
Logística	26	20	12	58
	32,55	16,57	8,88	
	1,318	0,709	1,09821	
CSC	21	5	2	28
	15,71	8,00	4,29	
	1,778	1,125	1,219	
Total	55	28	15	98

Chi-Sq = 7,920; DF = 4; P-Value = 0,095

Chi-Square Test: Treinamento fornecido e incentivo a participar

	Insatisfatório	Neutro	Satisfatório	Total
RH	7	2	3	12
	5,51	4,29	2,20	
	0,403	1,219	0,287	
Logística	24	24	10	58
	26,63	20,71	10,65	
	0,260	0,521	0,040	
CSC	14	9	5	28
	12,86	10,00	5,14	
	0,102	0,100	0,004	
Total	45	35	18	98

Chi-Sq = 2,936; DF = 4; P-Value = 0,569

Chi-Square Test: Treinamento suficiente

	Insatisfatório	Neutro	Satisfatório	Total
RH	9 6,49 0,971	1 3,67 1,946	2 1,84 0,015	12
Logística	29 31,37 0,179	21 17,76 0,593	8 8,88 0,087	58
CSC	15 15,14 0,001	8 8,57 0,038	5 4,29 0,119	28
Total	53	30	15	98

Chi-Sq = 3,948; DF = 4; P-Value = 0,413

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BISPO, C.A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Revista Produção, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.

CAGLIARI, Cosme A. Z. ; RODRIGUES, Jorge L. K. **Clima e Cultura Organizacionais: sua Importância e Desenvolvimento nas Instituições**. In: XI ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 6, 2011, São José dos Campos. **Anais do INIC**. São José dos Campos: Univap, 2011. Disponível em:< http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011_futuro/anais/arquivos/RE_0261_0924_01.pdf>. Acesso em: 13 dez 2011

CHIAVENATO, Idalberto. **Recurso Humanos – O Capital Humano das Organizações**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004, 520 p.

COHEN, Allan R. **MBA: curso prático de administração: práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Pedro L. O. C. **Estatística**. 2. Ed.São Paulo: Blüchher, 2002, 264 p.

CHRISTENSEN, Peter. **Motivational strategies for public managers**: The budgetary belt-tightening precipitated by the recession has placed renewed emphasis on the importance of employee motivation. *Government Finance Review*. Government Finance Officers Association, 2002, Vol. 18, 2.

CRUZ, André T. **Dimensões E Clusters de Cultura Organizacional de uma Empresa Brasileira de Energia**. 2007. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

FREITAS, H; OLIVEIRA,M.; SACCOL, A. Z. e MOSCAROLA J. **O método de pesquisa survey**. São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112

GALHANAS, Carla R. G. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública**. 2009. 102 f. Dissertação (Mestrado em Ciências empresariais) – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2009.

HERZBERG, Frederick. **Work and nature of man**. Cleveland: The World, 1966.

HICKS, Michael J. **Problem solving in business and management**. London: Chapman & Hall, 1991.

HILAL, A. V. G. **Cultura organizacional e subculturas**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004. 61p.

JÚNIOR, P. E. B.; OLIVEIRA, J. L. C. de. **Motivação no Trabalho**: Avaliando o Ambiente Organizacional. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5, 2009, Rio de Janeiro, 2-4 de Julho de 2009.

KIM, Dongho. **Employee Motivation**: “Just Ask Your Employees”. Seoul Journal of Business. Seul, v. 12, n. 1, junho de 2006.

LIMA, Cícero Adriano de; SAMPAIO, Renata Lima; SIMÕES, Tatiana de Jesus. **Gestão da Mudança Organizacional**: Estudo de Caso do Processo de Mudança na Secretaria de Finanças (SEFIN) do Município de Dias D’ávila – BA. 2005. 82f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

LITWIN, George H. **Climate and motivation: an experimental study**. In: KOLB, David A., RUBIN, Irwin M., McINTYRE, James M. *Organizational psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1971. 111 p.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182f.

Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MANN, Gregory A. **A Motive To Serve:** Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. In: Public Personnel Management. Spring, 35, v. 35, n. 1, p. 33-48, março 2006.

MASLOW, Abraham H. **A theory of human motivation.** Psychological Review, p. 370-396, jul. 1943.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais.** São Paulo, 2001

PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K. L. **Survey research in management information systems:** an assesement. Journal of Management Information System, 1993.

ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.** 2 Ed. Lisboa : Escolar Editora, 2007, 186 p.

RODRIGUES, J.L.K. **Gestão de Talentos Humanos.** Rio de Janeiro: Corifeu, 2007.

SHINYASHIKI, G. T. **Uma abordagem quantitativa para o estudo da cultura organizacional e seus antecedentes.** 1995. 78 f. Dissertação (Mestrado em Adminsitração) - Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional:** pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.

SPIEGEL, Murray R. **Estatística.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Schaum, 1994, 660 p.

TAGLIOCOLO, C.; ARAÚJO, G.C. **Clima Organizacional:** um estudo sobre as quatro dimensões de análise. Faculdades Integradas Rui Barbosa – FIRB, Seget, 2007, p.1-1

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador** Revista Administração Contemporânea. Curitiba, v.7 , n.4 ,out./dez. 2003

VIEIRA, Roberto. F. **Comunicação Organizacional:** gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004, 66 p.

WARGBORN, Carmen. **Managing Motivation in Organizations - Why Employee Relationship Management Matters.**2008 *Lisboa: ISCTE*. Dissertação (Mestrado em Gestão) – ISCTE, Lisboa, 2008.

Anexo – Questionário

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este questionário foi elaborado com o objetivo de verificar como você percebe e se percebe no ambiente de trabalho. A participação será livre e voluntária. Favor ser sincero(a) nas respostas, pois lhe será garantido o anonimato que evitará a identificação. Responda então, seguindo as orientações, as questões que mais se adaptam a você e à sua realidade de trabalho.

- **Assinale com um X as questões abaixo que se adaptam a você:**

1. Área que trabalha:

RH ()

CSC ()

Logística()

2. Sexo :

masculino ()

Feminino()

3. Faixa etária:

- Até 25 anos ()

-Entre 25 e 35 anos ()

-Entre 36 e 45 anos()

- Acima de 45 anos ()

4. Há quanto tempo você está nesta empresa:

a) de 1 (um) a menos de 5 (cinco) anos ()

b) de 5 (cinco) a menos de 10 (dez) anos ()

c) de 10 (dez) a menos de 15 (quinze) anos ()

d) de 15 (quinze) a menos de 20 anos ()

e) mais de 20 anos ()

5. Em que cargo você se encontra:

a) Gerente ()

b) Supervisor ()

c) Técnico ()

d) Administrativo ()

e) Operacional ()

6. Como você se imagina daqui a dois anos?

a)Trabalhando na empresa, no mesmo cargo ()

b) Trabalhando na empresa, num cargo melhor ()

c) Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo()

d) Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor ()

e) Trabalhando por conta própria ()

f) Sem opinião ()

- Classifique a forma de ver o seu trabalho conforme a escala abaixo:



Nº	Questões	1	2	3	4	5
7	O meu trabalho me agrada					
8	Meu trabalho não me traz estresse					
9	Não há rotina excessiva em meu trabalho					
10	A empresa apresenta uma conduta ética					
11	O trabalho não me deixa preocupado quando estou fora da empresa					
12	Não gostaria de assumir outras atribuições na empresa que não as minhas					
13	A qualidade do companheirismo em minha área de trabalho é ótima					
14	A empresa proporciona boas condições de trabalho (espaço/material/...)					
15	Eu posso viver adequadamente com o salário que ganho					
16	Vejo com otimismo o meu futuro profissional nesta empresa					
17	Nesta empresa não há competição entre colegas de trabalho					
18	Qualifico como ótima a atuação de meu superior imediato					
19	O meu superior imediato utiliza efetivamente as minhas potencialidades					
20	Exponho minhas idéias e sugestões divergentes perante meu superior					
21	Justiça, equilíbrio e liderança são características de meu superior					
22	A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional					
23	As promoções aqui são concedidas com imparcialidade					
24	A empresa se preocupa com o bem-estar/segurança/satisfação dos funcionários					
25	Sinto-me orgulhoso, otimista e satisfeito ao trabalhar nesta empresa					
26	Minha relação profissional com profissionais de outros setores é ótima					
27	A empresa oferece e incentiva a participação em Treinamentos					
28	Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa					
29	A empresa estabelece regras, políticas, procedimentos e práticas administrativas que orientam as ações de seus colaboradores no trabalho					
30	Aqui na empresa existe uma progressão nos níveis salariais justa					
31	Sinto-me integrado ao meu grupo de trabalho					
32	Eu conheço o plano de benefícios desta empresa					
33	Não preciso trabalhar horas extras para realizar meu trabalho					
34	Meu salário está de acordo com o cargo que ocupo					
35	Tenho claro conhecimento do que esperam da minha atuação profissional					
36	Quando cometo erros estes são tratados como oportunidade de melhoria					
37	Eu conheço como é realizada a avaliação do meu trabalho					
38	Você considera suficiente o treinamento dado pela empresa					
39	O trabalho em equipe é incentivado pela empresa					
40	Meu superior imediato age de acordo com o que fala					
41	Há um equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal					
42	A empresa tem um ambiente emocionalmente saudável para o trabalho					
43	As advertências ou punições aqui são aplicadas com justiça					
44	A solidariedade com relação a problemas de ordem pessoal é característica					

	marcante em meu grupo de trabalho								
45	A amizade, o respeito humano e a ajuda mútua são valores da empresa								
46	A empresa permite e estimula liderança baseada no conhecimento/técnica								
47	Estou satisfeito com meu pacote de benefícios								
48	A empresa transmite para o público em geral uma imagem positiva								
49	A chefia da empresa está perfeitamente integrada aos funcionários								
50	O clima organizacional na empresa neste momento é bom								

- **Assinale com um X a afirmação que mais concorda:**

51. As mudanças que vem ocorrendo na empresa:

- a) Têm aumentado a demanda de trabalho ()
- b) Não alteraram a demanda de trabalho ()
- c) Diminuíram a demanda de trabalho ()

52. O quanto você se sente informado sobre o programa de integração de empresas

- a) Muito ()
- b) Parcialmente ()
- c) Pouco ()
- d) Nada ()

53. Qual a sua expectativa com relação ao Programa de integração.

- a) Acredita que a integração trará melhorias ()
- b) Acredita a integração não mudará nada ()
- c) Acredita que a integração será prejudicial ()

54. Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa. Assinale a principal alternativa:

- () Conversas nos corredores
- () Quadros de aviso
- () Colegas de trabalho
- () Superior imediato
- () Circulares internas
- () Através de Recursos Humanos
- () Outros. Qual: _____

55. Indique os principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho.

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!