

ADRIANA SILVA DE MORAES
DANIELE MARIA PILLA JUNQUEIRA CAFANGE
KÁTIA GISLEIDE CUNHA DE LIMA

Motivação dos Recursos Humanos para a qualidade no processo produtivo: estudo de caso nos segmentos de engenharia, gráfica e indústria automobilística.

São Paulo
2007

ADRIANA SILVA DE MORAES
DANIELE MARIA PILLA JUNQUEIRA CAFANGE
KÁTIA GISLEIDE CUNHA DE LIMA

Motivação dos Recursos Humanos para a qualidade no processo produtivo: estudo de caso nos segmentos de engenharia, gráfica e indústria automobilística.

Monografia apresentada a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do certificado de Especialista em Engenharia da Qualidade / Gestão e Tecnologia da Qualidade – MBA / USP.

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Lima, Kátia Gisleide Cunha de

Motivação dos recursos humanos para a qualidade no processo produtivo: estudo de caso no seguimento de engenharia, gráfica e automobilística / K.G.C. de Lima, D.M.P.J. Cafange, A. Moraes. -- São Paulo, 2007.

p.

Monografia (MBA em Gestão e Tecnologias da Qualidade; Engenharia da Qualidade) -- Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1.Motivação do empregado 2.Administração da qualidade
I.Cafange, Danielle Maria Pilla Junqueira II.Moraes, Adriana
III.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia IV.t.

DEDICATÓRIA

A nossas mães Maria Daguia (Kátia), Maria Pilla (Danielle), Maria Lucia e o pai Anselmo Borges (Adriana), em especial por tantos momentos de apoio, amor e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto, que no decorrer dos últimos meses, muito nos ensinou, contribuindo para o nosso crescimento profissional e na elaboração deste trabalho.

Às nossas famílias, que tanto nos apoiaram no decorrer desta trajetória. Em especial aos pais e esposos que pelos momentos de apoio e compreensão.

Aos Colaboradores das empresas de Engenharia, à Gráfica e à empresa de Automobilismo, pela oportunidade de compartilhar seus conhecimentos e pela predisposição de contribuir com a elaboração deste trabalho.

“No dia de hoje, qual o defeito que corriji em mim?

Qual o vício que combati?

Qual o progresso que alcancei?”

SÊNECA

RESUMO

Nos últimos anos, com a competição entre as organizações e o aumento da oferta de pessoas disponíveis no mercado, o ambiente de trabalho tornou-se desestimulador, como também exigente quanto à qualidade dos produtos e serviços. Neste trabalho foram estudados os autores Maslow, Herzberg, Alderfer e Domenico de Masi, como base teórica sobre motivação. Inicialmente foram comparados os benefícios das empresas com as teorias estudadas.

O desenvolvimento do estudo de caso deu-se por meio de aplicação de pesquisa de clima e pesquisa de satisfação de clientes internos e externos, em três empresas de segmentos diferentes: automobilística, engenharia e gráfica.

A aplicação da pesquisa de clima teve como objetivo avaliar o nível de satisfação e de motivação dos colaboradores, a pesquisa de satisfação dos clientes foi aplicada para comparar a relação entre motivação do colaborador e a satisfação do cliente.

O objetivo deste trabalho é analisar a influência do colaborador motivado na qualidade do produto ou serviço.

Concluiu-se que a satisfação do colaborador não reflete na satisfação do cliente externo, porém identificou-se que, para o cliente interno, a afirmação não é verdadeira, pois as pesquisas demonstram que a satisfação do cliente interno é maior quando o colaborador está motivado.

ABSTRACT

In recent years, with the competition between the organization and the expansion of the dispute of the people available in the market, the work environment returned depreciator, as well as, exigent all that the products quality and services. There was a big transformation in the people life. With the accelerated rhythm and the time-table a great quantity without control, the consequence are the stress and the not motivated. The greater number that the collaborators don't know how to divide their time between the job, the family and the leisure. This study present the search realized in three different companies: automobilism, engineering and graphic art; and had with objective to evaluate the satisfaction high and the collaborators motivation. The work was developed with focus the life quality, the concept of the person valorization and behavior analysis of the organization, with basis in theoretician concepts of Maslow, Herzberg and Domenico de Masi. The objective of the search was identify the factors that influence in the collaborators satisfaction inside of the organization in the production sectors. All that the results, evidenced that the theory presented connected and that factors all that: service, work environment, leadership interfere in the quality motivation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorias avaliadoras da qualidade de vida no trabalho

Tabela 2 – Ferramentas gerenciais mais utilizadas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Generalidade	12
1.2 Objetivo	13
1.3 Escopo	13
2 FATOR HUMANO	14
2.1 Necessidades Humanas	14
2.1.1 Tipos de Necessidades	14
2.1.2 A hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow.....	15
2.1.3 A teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.....	15
2.1.4 Modelo E.R.G. de Alderfer	16
2.1.5 Motivação segundo Domenico de Masi.....	16
2.2 Motivação	17
2.2.1 Significado e Características da Motivação	17
2.2.2 Forças Motivacionais.....	18
2.2.3 A Motivação Extrínseca.....	18
2.2.4 A Motivação Intrínseca	19
2.3 Qualidade de Vida no Trabalho.....	19
2.3.1 Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho.....	21
2.3.2 Produtividade, Qualidade e Dimensão Humana	26
3. NOVOS CONCEITOS DE VALORIZAÇÃO DO INDIVÍDUO.....	27
3.1 Gestão do Conhecimento	27
3.2 Avaliação e Compensação de Desempenho	30
4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	31
4.1 Planejamento Estratégico	33
4.1.1 Análise do Ambiente Interno.....	35
4.1.2 Nova Competência Administrativa	36
4.1.3 Papel do Líder	37
5 ESTUDO DE CASO.....	39
5.1 Apresentação das Empresas	39
5.1.1 A Engenharia.....	39
5.1.2 A Gráfica.....	39
5.1.3 A Automobilística	40
5.2 Benefícios.....	40
5.2.1 Análise da aplicabilidade dos conceitos à prática observada.....	44

5.3 Metodologia das Pesquisas.....	47
5.3.1 Pesquisa de clima.....	47
5.3.2 Pesquisa de satisfação dos clientes	48
5.4 Análise dos resultados	49
5.4.1 Pesquisa de clima.....	49
5.4.2 Pesquisa de Satisfação dos clientes.....	49
6 ANÁLISE GLOBAL	51
7 CONCLUSÃO	54
BIBLIOGRAFIA	56
GLOSSÁRIO	58
ANEXOS.....	59

1 Introdução

1.1 Generalidade

Há muito se sabe da importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo entre as empresas. Desde as organizações mais primitivas, o bom produto sempre está associado à maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas.

Com o advento da tecnologia, as concorrentes adotaram procedimentos semelhantes na aquisição de hardware e software. Conseqüentemente, emerge dentro das organizações a importância do fator humano como diferencial para a sobrevivência.

A eficiência torna-se alvo para estudos temáticos e mudanças de paradigmas. Surgem as ferramentas de gestão, pensadores, técnicas que sistematizam processos, entretanto o resultado depende do fator humano, do conhecimento e da motivação.

Na linha do tempo, a sociedade migra do artesanato para a linha de montagem (método Taylor) o indivíduo deixa de criar e passa a executar (alienação), os procedimentos estabelecem cada atribuição e executar é essencial.

Estamos vivendo uma era em que a fonte de valor passa a ser o conhecimento e o grupo dominante, os indivíduos. O conceito de valorização do indivíduo emerge dentro das organizações, onde a preocupação com a qualidade de vida no trabalho vem com grande ênfase, aproximando qualidade de processo e de produto. Essa preocupação com foco humano tem um aspecto fundamentado em melhorias das condições e ambientes de trabalho, visando a maior satisfação do colaborador e, conseqüentemente maior produtividade.

Muitos fatores influenciam nas atividades dos indivíduos nas organizações como: comportamento organizacional, motivação, satisfação, saúde-segurança no trabalho, compensação de desempenho e outros que podem consolidar uma tendência que baseia a qualidade de vida no trabalho na maior participação do trabalhador, com uma perspectiva de tornar o trabalho mais humanizado.

Os trabalhadores passaram a ser vistos como sujeitos, estando sua realização apoiada no desenvolvimento e aprofundamento de suas potencialidades,

conseqüentemente, a maior participação dos trabalhadores nas decisões que diretamente dizem respeito à sua vida profissional.

No entanto, esta monografia tem como intuito demonstrar a importância e as tendências dos Recursos Humanos nas organizações e como este fator pode ser guiado para um melhor desempenho, de acordo com fundamentos de diversos autores.

Este estudo utiliza-se da aplicação de uma pesquisa de clima organizacional, já utilizada anteriormente pela indústria automobilística e aplicada nas outras duas empresas avaliadas neste trabalho, como também a análise dos benefícios e pesquisa de satisfação dos clientes fornecidos por cada empresa, tendo como objetivo um estudo comparativo entre a prática e a teoria.

1.2 Objetivo

O objetivo deste trabalho é analisar a influência do colaborador motivado na qualidade do produto ou serviço.

1.3 Escopo

O escopo deste trabalho concentra-se no uso dos métodos de valorização dos colaboradores nas empresas, para a melhoria no desempenho dos processos produtivos de bens de consumo ou serviços. Os métodos práticos serão relacionados com as teorias para fundamentar as pesquisas aplicadas. O intuito é identificar quais são os fatores que podem elevar a eficiência dos indivíduos inseridos em um ambiente cercado de fatores desmotivacionais.

2 FATOR HUMANO

O fator humano deve ser valorizado nas organizações, visto que são as pessoas que fazem a diferença em qualquer empresa. Segundo Assunção (2003)

... as empresas podem construir uma cultura organizacional em que as pessoas pensem e aja estrategicamente, se projetarem e desenvolverem processos contínuos, nos quais as pessoas, em todos os níveis decisórios de todas as funções, possam falar sinceramente sobre o que realmente lhes importa, além de serem escutadas pela alta administração e umas pelas outras.

2.1 Necessidades Humanas

Alguns fatores podem fazer com que o ser humano tenha seu rendimento prejudicado nas diversas atividades do dia-a-dia. Quando isso ocorre, é necessário tratá-lo com habilidade e atenção profissional, a fim de descobrir a relação entre tal fator e a necessidade humana que está afetando o seu comportamento.

2.1.1 Tipos de Necessidades

Existem vários tipos de necessidades que podem ser divididas em dois grupos: necessidades primárias, que são as necessidades físicas básicas e necessidades secundárias que enquadram as necessidades sociais e psicológicas. As necessidades primárias incluem alimento, água, sexo, repouso, ar e temperatura, ou seja, itens de sobrevivência. As necessidades primárias também são condicionadas pela prática social e de costumes.

Ao longo do amadurecimento de cada pessoa, desenvolvem-se as necessidades secundárias que são as necessidades da mente e espírito, sendo algumas delas a rivalidade, a auto-estima, a autoconfiança, o senso do dever, dar, receber, afeto e de fazer parte de grupos sociais e comunidades. As necessidades secundárias variam mais do que as necessidades primárias entre as pessoas.

2.1.2 A hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow

Esta teoria defende a existência de uma hierarquia das necessidades humanas. Para que uma pessoa se sinta motivada é necessário que estas necessidades sejam supridas do nível mais baixo até o nível mais alto. Tais necessidades se dividem em cinco patamares, representados pela Pirâmide de Maslow:

Necessidades básicas – compreendem as relativas a abrigo, vestimenta, fome, sede, sexo e conforto;

Necessidades de segurança – relacionam-se a proteção, higiene e saúde, ordem, consciência dos perigos e riscos, senso de responsabilidade;

Necessidade de participação – referem-se a amizade, inter-relacionamento humano, amor;

Necessidade de estima – compreendem “status”, egocentrismo, ambição, exceção;

Necessidades de auto-realização dizem respeito ao crescimento pessoal, a aceitação de desafios, ao sucesso pessoal e à autonomia.

Estas necessidades também são classificadas em dois níveis:

- **Baixo nível** – inclui necessidades fisiológicas; proteção e segurança.

- **Alto nível** – inclui necessidades sociais e amor; auto estima e reconhecimento do valor pessoal; auto-realização e satisfação.

As pessoas jamais estão completamente satisfeitas, por isso, buscam cada vez mais a satisfação. Mesmo que uma necessidade tenha sido suprida hoje, isto não significa que permanecerá amanhã, como é o caso das necessidades de baixo nível.

2.1.3 A teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Herzberg afirma que existem os fatores de higiene e manutenção que englobam as necessidades básicas e fatores de motivação.

A ausência dos fatores de higiene e manutenção pode gerar grande desmotivação às pessoas, por se tratarem de necessidades estritamente básicas, mas sua presença traz somente um sentimento de neutralidade.

Os fatores de motivação incluem trabalho em si, realização, possibilidade de crescimento, responsabilidade e processo de reconhecimento, com potencial para

aumentar o esforço do empregado. Esta teoria tem sua melhor adequação para os níveis gerenciais, profissionais e de pessoal administrativo.

2.1.4 Modelo E.R.G. de Alderfer

Clayton Alderfer baseou-se nas teorias de Maslow para corrigir algumas falhas no conteúdo temático. Propôs uma hierarquia modificada de necessidades que apresenta somente três níveis: existência, relacionamento e crescimento.

Necessidades de existência - combinam fatores fisiológicos e de segurança, isto inclui salário, condições físicas no ambiente de trabalho, segurança no cargo e planos de benefícios.

Necessidades de relacionamento - acham-se no segundo nível e envolvem ser compreendido e aceito por pessoas acima, abaixo e colaterais ao empregado no trabalho e fora dele.

Necessidades de crescimento - acham-se na terceira categoria e envolvem tanto o desejo de auto-estima como o de auto-realização.

Segundo Davis e Newstrom (1992, v.1), adicionalmente à tentativa de condensar os cinco níveis de necessidade de Maslow em três que sejam mais consistentes com dados de pesquisa, algumas outras diferenças tornam-se visíveis. Por exemplo, o modelo E.R.G não assume com rigor uma progressão de nível para nível. Ao contrário, aceita a possibilidade de que os três níveis estejam ativos a qualquer momento. Também sugere que uma pessoa insatisfeita em qualquer um dos dois níveis mais altos pode retornar a concentrar-se ao nível mais baixo. Finalmente, uma vez que os dois primeiros níveis são um tanto limitados em suas demandas por satisfação, as necessidades de crescimento são, não somente ilimitadas, mas também, na realidade, despertadas um pouco mais cada vez que algum grau de satisfação for atingido.

2.1.5 Motivação segundo Domenico de Masi

Entre as teorias defendidas por alguns teóricos, está a abordagem das tendências futuras dentro das organizações, conforme Domenico de Masi [1999]:

... a empresa durante dois séculos foi capaz de apertar os operários por meio de controle, mas agora não consegue com o mesmo sistema apertar também os empregados, os profissionais, os funcionários.
Para abrir essa caixa forte, deve, portanto, encontrar uma chave diferente, que é a chave mestra da motivação. Sem motivação, o empregado de opinião está mentalmente ausente, mesmo quando fisicamente presente (e regularmente pago). Sem motivação ruem a criatividade, a flexibilidade, a capacidade de intuir oportunamente os problemas, a disponibilidade de

resolver rapidamente. Em vez de generosidade, triunfa o apego à garantia burocrática.

Segundo De Masi (1999), combinar motivação com qualidade é um círculo virtuoso, que conduz um ao outro. O trabalho estandardizado, especializado, centralizado, é típico do trabalho industrial, isso faz calar a motivação, porque um trabalho intelectual é desmotivador quando é feito como se fosse trabalho braçal.

Na era da informação e do conhecimento, o fator diferencial está na motivação do indivíduo, os valores cultivados terão pilares na estética, na ética, na subjetividade e na qualidade de vida.

O desafio está em como motivar e buscar a qualidade no trabalho de pessoas bem informadas, com suas necessidades básicas supridas, cientes do futuro, do desemprego e do ócio criativo.

O trabalho deve ser desburocratizado, divertido, num ambiente de bem estar. Para este milênio é necessário o uso de desenvolvimento da criatividade. A combinação do jogo, da amizade, do amor, do lazer e da introspecção, são fatores fundamentais para a motivação seguida do bom desempenho no ambiente de trabalho e na vida como um todo.

2.2 Motivação

2.2.1 Significado e Características da Motivação

A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina "movere", que significa mover ou motivo para agir.

As diferentes necessidades existentes no interior de cada um são anseios ou expectativas e têm como origem carências dos mais diferentes tipos, tanto fisicamente como psicologicamente. Segundo Davis e Newstrom (1992, v.1):

... a existência de carências intrínsecas que são as necessidades não supridas determina um estado de desequilíbrio que, gera sensações emocionalmente negativas de ameaça à integridade do indivíduo, sendo, portanto, desagradáveis. Quando as pessoas pretendem livrar-se dessa situação negativa de desequilíbrio, associam a tais expectativas a crença antecipada de que determinadas ações poderão conduzi-las na direção de estados mais confortáveis pelo fato de serem capazes de restituir o equilíbrio perdido. Nisso reside o desejo de atingir determinado objetivo que é, por sua vez, outro aspecto integrante da psicodinâmica motivacional.

A motivação é uma série de ações com o intuito de reduzir um estado interno de desequilíbrio, em que os indivíduos agem de maneira que satisfaçam suas necessidades.

Cada ser humano tem suas características próprias individuais e culturais, não existem pessoas iguais, por isto não é possível motivar as pessoas de maneira unívoca, pois cada uma delas possui uma necessidade diferente, umas já atenderam a algumas necessidades e agora estão em busca da satisfação de outras, mas a questão é “ O que cada uma delas procura neste exato momento?”.

2.2.2 Forças Motivacionais

Podemos desenvolver forças motivacionais de acordo com o ambiente cultural em que vivemos como família, religião, comunidades e escolas. As forças motivacionais estudadas por David C. McClelland da Universidade de Harvard ¹, são:

- **Motivação para a realização** - Impulso para superar desafios, avançar e crescer;
- **Motivação para afiliação** - Impulso para relacionar-se eficazmente com pessoas;
- **Motivação para competência** - Impulso para realizar trabalho de alta qualidade;
- **Motivação para o poder** - Impulso para influenciar pessoas e situações.

Estes fatores são importantes para atingir alta qualidade de produtos e serviços.

2.2.3 A Motivação Extrínseca

A motivação extrínseca é gerada quando tomamos uma atitude esperando uma recompensa externa como, salário, benefícios adicionais.

¹O trabalho original sobre a motivação para a realização é de David C. McClelland. The Achieving Society. Nova York: Van Nostrand Company, 1961.

2.2.4 A Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca é a realização pessoal e profissional, o empregado sente-se motivado por fazer algo de que verdadeiramente goste, pelas pessoas que trabalham ao seu redor, pelo ambiente, inclusive pessoas que fazem trabalhos voluntários e se sentem completamente realizadas pelo simples fato de ajudar o outro.

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho

Podemos observar, já nos dias de hoje e fazendo uma análise das perspectivas futuras, dentro das próprias empresas, uma revolução na produtividade. De acordo com artigo apresentado recentemente em revista², o Brasil foi o segundo país em um "ranking" de aumento de produtividade na década de 1990. Essa revolução vem transformando gradativamente a vida das pessoas que vivem, principalmente nos grandes centros urbanos, estabelecendo um ritmo de vida considerado alucinante, com excesso de horas de trabalho e uma pressão excessiva para serem cada vez mais produtivas. O lado profissional passou, portanto, a ser a face predominante do ser humano, que se sente forçado a ser um superprofissional e, para tanto, não poupa esforços em jornadas de trabalho acima de 12 horas diárias. (CONTE, A L., 2003)

O problema, no entanto, é que as pessoas tornam o ritmo acelerado de trabalho, como sendo um formato padrão, ou seja, tornam-se comuns as longas jornadas de trabalho. Sendo assim, as pessoas se vêem obrigadas a trabalhar até mais tarde, aos sábados, aos domingos, não existindo mais feriado, para que possam cumprir com as exigências que lhes são solicitadas. Essa preocupação em trabalhar mais e mais, exigência de mercado e oferta de mão-de-obra, na qual as próprias pessoas começam a exigir de si mesmas o máximo de produtividade.

² Revista Desafios do Desenvolvimento, 10 edição, Maio de 2005

Apesar de garantir o espaço de trabalho, focando exclusivamente a ótica de mercado, as pessoas começam a ter problemas pessoais, divergentes aos das empresas, como por exemplo, problemas de saúde, problemas conjugais, problemas com os filhos e diversos outros problemas que podem afetar outras esferas da vida do ser humano. (CONTE, A L., 2003)

Com o aumento das exigências do mercado de trabalho, as pessoas estão mudando cada vez mais seus hábitos de vida, pois nos tempos modernos, com a evolução da medicina, com a melhoria do saneamento urbano, incluindo a qualidade da água e o tratamento dos esgotos, com a maior disponibilidade de alimentos, o controle das endemias, está provado que a incidência de doenças e expectativa de vida não dependem mais desses fatores, mas sim de hábitos alimentares modernos, estilos de vida, sedentarismo, competitividade, apreensão em sair de férias, entre outros que causam estresse.

No entanto, o conceito de qualidade de vida no trabalho, conhecido como QVT, está sendo difundido nas empresas e na sociedade como um todo.

Porém, dentro das empresas, há uma grande dúvida no que diz respeito à gestão da qualidade de vida no trabalho. As empresas precisam desenvolver novas competências administrativas que apresentem modelos de gestão que conduzam as atividades do dia-a-dia e seus colaboradores a despertarem o hábito de bem-estar no trabalho.

Segundo Limongi-França (2004, p. 32), "há inquietudes, individuais e coletivas, quanto a pressões, conciliação de expectativas entre trabalho, família e consumo, sinais de stress, hábitos alimentares e cuidados físicos, estilos de vida, impactos tecnológicos. Esses fatos provocam novas atitudes das empresas e mudança no modo de vida das pessoas, abrindo espaços continuamente para a discussão e a busca de qualidade de vida dentro e fora do trabalho."

Dentro dos conceitos administrativos, no processo de construção de uma nova forma de administrar o bem-estar, Limongi-França (2004, p.32) afirma que "as competências para a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT) podem ser identificadas de maneira clara em interfaces originárias especialmente nas áreas de saúde, benefícios, gestão de pessoas, engenharia de produção, ergonomia,

sistemas de gestão de qualidade, pesquisa, inovação tecnológica, balanço social, marketing e atividades de responsabilidade social”.

Segundo Conte (2003, p.32-33), “a importância da QVT reside simplesmente no fato de que passamos em ambiente de trabalho mais de 8 horas por dia, durante pelo menos 35 anos de nossas vidas. Não se trata mais de levar os problemas de casa para o trabalho, e sim de levarmos para casa os problemas, as tensões, os receios e as angústias acumulados no ambiente de trabalho”.

A qualidade de vida no trabalho é um assunto muito importante a ser discutido nas empresas, independentemente do cenário econômico, estando em recessão ou crescimento, perda de poder aquisitivo ou aumento de desemprego. (CONTE, A L, 2003).

2.3.1 Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho

De acordo com os estudos de Lacaz (2000), “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma terminologia que tem sido largamente difundida nos últimos anos, inclusive no Brasil. Como incorpora uma imprecisão conceitual, vem dando margem a uma série de práticas nela contidas que ora aproximam-se da qualidade de processo e de produto, ora com esta se confundem”.

Dentro do contexto de muitas outras literaturas, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, se diferencia na busca de satisfação do trabalhador e pela tentativa de redução de esforço físico no trabalho, incluindo segurança e saúde no trabalho, o desenvolvimento das capacidades humanas, a adequada e satisfatória recompensa pelo trabalho, a integração social, etc. (FREITAS, 2005).

Tendo como base os conceitos descritos no “Balanced Scorecard”, o qual tem como princípio avaliar o desempenho das empresas em consonância com a missão, visão e valores, são pré-estabelecidas perspectivas financeiras, de cliente, dos processos internos e das pessoas. Sendo assim, as pessoas, efetivamente, são o foco de nosso estudo, pois estas são a base para o sucesso de uma empresa.

É muito provável que funcionários motivados, capacitados e bem remunerados passem a ter um desempenho acima da média, reduzindo custo, apresentando

melhores soluções aos clientes e gerando, como desdobramento, maior vitalidade financeira, que, mais do que nunca, pode significar a sobrevivência da empresa. Para tanto, se exige que as pessoas tenham atitudes de serenidade para tomar suas decisões, principalmente que essas pessoas possuam autocontrole, ou seja, saibam gerenciar seu trabalho e sua vida particular de maneira que possuam qualidade em tudo que venham a fazer. As pessoas que tiverem essa visão, essa atitude e possuírem habilidade de avaliar as situações e resolvê-las com autocontrole, terão um diferencial de sucesso nos próximos anos.

De acordo com Conte (2003), "a qualidade de vida no trabalho é um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como idéia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho".

FEIGENBAUM, et al. (1994, apud CONTE, A L. 2003, p.33)³ entende que "QVT é baseada no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os funcionários se encontram intrinsecamente envolvidos nas decisões que influenciam diretamente suas atuações".

A Qualidade de Vida no Trabalho aborda um relacionamento dependente entre fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem estar do trabalhador e na produtividade das empresas, em que a produção de bens na sociedade envolve a participação do ser humano como elemento fundamental do processo de trabalho.

Valendo-se de vários conceitos, Conte (2003, p.33) constata que:

... a QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados. A meta principal do programa de QVT é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador, melhora-se a produtividade da empresa.

³FEIGENBAUM, Armand V. Controle de Qualidade Total. 40. ed. São Paulo: Makron Books, 1994 v.1 e v.2

Dentro dos conceitos de qualidade total, um dos mais importantes está na premissa de que somente se melhora o que se pode medir, e portanto, é preciso medir para melhorar. Assim, faz-se necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos profissionais da empresa, pois, nesse processo de autoconhecimento, as sondagens de opinião interna são importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho. Questões como posicionamento do funcionário em relação ao posto de trabalho ocupado, ao ambiente, às formas de organização do trabalho e à relação chefia/subordinado são itens que não podem deixar de ser avaliados. (CONTE, 2003, p.33).

Na seqüência é apresentado um quadro construído por Walton et al. (1973, apud CONTE, A L. 2003, p.34)⁴, que propõe oito categorias para se avaliar a QVT:

⁴Walton, Richard. Quality of working life: What is It?: Sloan Management Review, Cambridge, v.5, n.1, 1973.

Quadro 1 – Categorias avaliadoras da qualidade de vida no trabalho

Categoria	Principais indicadores
Compensação justa e adequada	A equidade interna e externa, a justiça na compensação, a partilha nos ganhos de produtividade e a proporcionalidade entre salários.
Condições de trabalho	A jornada de trabalho e a qualidade e segurança do ambiente físico.
Uso e desenvolvimento de capacidades	A autonomia do funcionário, o autocontrole relativo, as qualidades múltiplas e as informações sobre o processo total do trabalho.
Oportunidade de crescimento e segurança	A possibilidade de carreira, o crescimento pessoal, as perspectivas de avanço salarial e a segurança de emprego.
Integração social na organização	A ausência de preconceitos, a igualdade, a mobilidade, o relacionamento e o senso comunitário
Constitucionalismo	Os direitos da proteção do trabalhador, a privacidade pessoal, a liberdade de expressão, o tratamento imparcial e os direitos trabalhistas
O trabalho e o espaço total de vida	O papel balanceado no trabalho, a estabilidade de horários, as mudanças geográficas, o tempo para lazer da família.
Relevância social do trabalho na vida	A imagem da empresa na comunidade, a responsabilidade social da empresa, a responsabilidade pelos produtos e as práticas de emprego.

FONTE: Walton et al.(1973, apud CONTE, A L. 2003, p.34)

O trabalho, além de dar recursos ao homem para adquirir os bens necessários à vida, é responsável também pela socialização do homem, colocando-o defronte do outro e, portanto, diante de si mesmo.

Segundo Freitas (2005), “a QVT designa experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, possibilitando análises do processo de trabalho, reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores mais prazerosa e é fundamentado na responsabilidade social da empresa e no contexto de humanização do trabalho. Conforme assinala Seyle et al. (1993, apud FREITAS, M. E. A, 2005)⁵, “Estresse consiste nas respostas físicas da pessoa a determinados fatores estressantes, podendo estes ser físicos, psíquicos ou ambientais, definições simples podem incluir, problemas de concentração, frustração ou tensão muscular”.

A expectativa pessoal dos profissionais é que, se as empresas esperam qualidade nos produtos e serviços por elas oferecidos, ações de QVT devem ser incorporadas definitivamente no cotidiano das empresas. Outra expectativa dos profissionais é que as empresas, ao conceberem um programa de qualidade, percebam que o mesmo não será implantado com sucesso se não houver efetivo envolvimento e participação dos funcionários atuando com satisfação e motivação para a realização de suas atividades (CONTE, 2003, p.34).

Utilizando-se de vários conceitos, Conte (2003, p.33) constata que:

... a qualidade de vida no trabalho, conseqüentemente, resulta em maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora sejam esferas diferentes e nelas se desempenham papéis diferentes. O que mais desejamos na vida é felicidade, busca antiga do homem. Porém, para ser feliz, é necessário ter saúde, satisfação consigo próprio e com seu trabalho, e tudo isso compreende qualidade de vida.

Sendo a empresa bem administrada, provavelmente tende a oferecer condições de trabalho saudáveis aos seus funcionários, motivando-os, estimulando-os à participação e à criatividade, oferecendo canais abertos de comunicação e expressão, incentivando na delegação de autoridade e do trabalho em equipe, no desenvolvimento da capacidade de liderança, reconhecimento ao esforço empreendedor e à obtenção de resultados. Obtendo esses valores, a empresa oferece condições motivacionais e melhora as condições de realização humana das pessoas que ali convivem diariamente.

⁵Freitas, M.E.A. A consciência do corpo – vivência que assusta: a percepção de profissionais de enfermagem na área hospitalar. São Paulo: Escola de enfermagem da USP, 1999. 257p. [Tese, Doutorado em enfermagem]

O conceito de Qualidade de vida no trabalho defende questões relacionadas às novas tecnologias, a saúde, ao meio ambiente; salários, incentivos e participação nos lucros das empresas; à criatividade, autonomia, grau de controle e quantidade de poder dos trabalhadores sobre o processo de trabalho. No entanto, que se observe a conquista de um (re) planejamento em que a gestão participativa seja real, com verdadeiros canais coletivos de negociação – capital-trabalho, visando à resolução dos conflitos/contradições de interesses e a superação de uma certa gestão participativa de caráter patronal, episódica e reversível, porque acompanhada da intensificação, da precariedade do trabalho e dos contratos e direitos trabalhistas. (LACAZ, 2000)

As empresas devem estar sempre atentas às questões ligadas à competitividade, produtividade e qualidade do produto, à qualidade do trabalho e à defesa da vida e da saúde no trabalho.

2.3.2 Produtividade, Qualidade e Dimensão Humana

Com a difusão dos conceitos de qualidade total e excelência nos processos, a preocupação com a produtividade tornou-se um foco dentro das organizações, principalmente a busca de resultados cada vez mais competitivos. No âmbito administrativo, conforme afirma Limongi-França (2004, p.44) “as camadas mais relevantes são: controle de processos, considerando toda a cadeia produtiva, interações pessoa-trabalho e sobrevivência da empresa por meio da competitividade”.

Segundo Limongi-França (2004, p.45), “em cenários mais avançados, pode-se afirmar que a condição básica para o ambiente produtivo da empresa é criar modelos gerenciais efetivos de Qualidade de Vida no Trabalho aderentes a ambientes altamente competitivos, nos quais a busca da produtividade representa uma política decisiva.”

Observando a importância da relação produtividade-dimensão humana, Limongi-França (2004, p. 45) afirma que:

... o desafio é reconstruir, com bem-estar, o ambiente competitivo, altamente tecnológico, de alta produtividade do trabalho, e garantir ritmos e situações ecologicamente corretas. O bem-estar considera, no referente à Qualidade de Vida no Trabalho, as dimensões biológica, psicológica, social e organizacional de cada pessoa e não, simplesmente, o atendimento a doenças e outros sintomas de stress que emergem ou potencializam-se no trabalho. Trata-se do bem-estar no sentido de manter-se íntegro como pessoa, cidadão e profissional. A meta é catalisar experiências e visões avançadas dessa poderosa relação entre Produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho.

Muitos estudos ainda estão em andamento a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho, pois existem muitas abordagens a serem feitas para que seja observada a expansão da qualidade de processos e produtos para garantia da qualidade e de pessoal. A importância de uma gestão de pessoas competentes deve ocorrer de maneira estratégica e participativa, procurando melhorar a vida no trabalho com programas que envolvam lazer, atividades físicas, entretenimento e cultura, com ênfase em mudanças e desafios no trabalho como formas de motivação e realização pessoal, desenvolvimento humano e social, relacionados à educação e todas as formas de saúde, sendo nas faces psicológicas, biológicas, social e dentro da organização.

Para que se inicie nas organizações um modelo dinâmico de Gestão em QVT, deve-se estabelecer planos e critérios do programa, colocando em prática e avaliando através de indicadores que demonstrem o esforço gerencial, comparando-se com a satisfação dos empregados, reconhecimento social, satisfação dos clientes, fornecedores, diretoria, acionistas, avaliando os resultados e adequando-se à política da empresa, missão e visão.

3. NOVOS CONCEITOS DE VALORIZAÇÃO DO INDIVÍDUO

3.1 Gestão do Conhecimento

É centrada no compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. A informação, a tecnologia e as pessoas são os principais eixos de sustentabilidade desta gestão. Em um ritmo de crescimento intelectual acelerado, o trabalhador do conhecimento altera a natureza do trabalho e

a forma de gerenciar. A burocracia abre espaço para a flexibilidade e os relacionamentos são valorizados. Convém ressaltar a visão de STEWART, et. al. (1998, apud SERAFIM, P. F. 1999):

“... não é apenas o fato de que um número maior de pessoas está executando trabalho do conhecimento; o que está aumentando também é o conteúdo de conhecimento de todo trabalho, seja ele agrícola, operário, burocrático ou profissional”.

Este modelo de gestão inclui um número de níveis hierárquicos reduzido, utiliza o trabalho interfuncional de times, células, grupos entre outros; por consequência as decisões são tomadas de forma participativas.

Refere-se a todo esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento, segundo Pedro Serafim Filho (1999).

Existem dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito, o primeiro referente à experiência, o poder de inovação e a habilidade para realizar as tarefas do cotidiano, o segundo está baseado nos procedimentos, banco de dados e relacionamento com os clientes. Há um empenho por parte de algumas organizações em transformar o conhecimento tácito em explícito, ou seja, transformar o conhecimento individual em coletivo.

Entre os vários sistemas que envolvem a Gestão do Conhecimento um deles é o “Contrato Psicológico”, presente nas relações organizacionais. Diferente de contratos tradicionais, não se trata de um contrato escrito ou falado, segundo BUENO, et. al. (1992, apud SERAFIM, P. F., 1999 pag. 6):

“Algumas recompensas materiais e benefícios são especificamente estipulados e concordados, porém os fatores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho e as expectativas de trabalho desafiante, tratamento imparcial e assim por diante são mais implícitos por natureza. Mesmo assim, embora não declaradamente esta ‘renda psicológica’ talvez seja o componente mais crítico do contrato”.

Neste âmbito, a motivação está atrelada a duas esferas: até que ponto as expectativas das pessoas e da organização estão sendo atendidas.

Este modelo reafirma a necessidade do conhecimento, onde o intelectual será predominante na perpetuação das empresas, sendo o principal diferencial competitivo, as organizações dependem do conhecimento para adaptar-se ao

ambiente e às informações. Os fatores envolvidos para repensarem no geral são: estrutura, estratégias, tecnologia, cultura e Recursos Humanos.

Dentro das organizações, o foco se transforma da competição entre os colaboradores para a competência, por meio da união de esforços, trabalho em conjunto visando aprender novos conhecimentos, habilidades e descobertas para lidar com o seu meio.

Segundo MOTTA et al., 1991 apud SERAFIM, P. F. 1999 "...os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva a motivação se liga à ação (...) A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização".

É notável a grande dificuldade de administrar o conhecimento nas organizações, trata-se de um processo complexo, para o qual não existe receita pronta. Seria um paralelo com o que o Dr. DEMING, et. al. (1990, apud SERAFIM, P. F., 1999, pág. 4) no caso da gestão pela Qualidade Total, cunhava como a "esperança do pudim instantâneo": "Um obstáculo importante é a premissa de que a melhoria da qualidade e da produtividade é alcançada repentinamente pela afirmação da fé". As técnicas administrativas precisam apoiar-se na tecnologia e nas pessoas para atingir seus objetivos.

As organizações estão inseridas na velocidade das informações e na busca incessante por novos nichos de mercado. Outro desafio é transformar colaboradores em parceiros cada vez mais qualificados, utilizando a inovação, a criatividade e a motivação para atingir os resultados planejados. Esta busca pelo conhecimento de informações é transformada em ferramenta para aperfeiçoar o desempenho organizacional e individual dentro da empresa.

3.2 Avaliação e Compensação de Desempenho

Antigamente acreditava-se que o salário era uma forma de motivar, mas este é uma recompensa pelo serviço prestado, podendo ser utilizado como fator motivacional, porém temporariamente.

O salário pode ser desmotivador quando um empregado compara sua função e valor de remuneração com a do outro, ou quando a diferença salarial se der devido ao tempo de empresa e não pelo desempenho.

Para cargos iguais, salários devem ser iguais e avaliações de desempenho devem ser freqüentes, determinando se o funcionário merece ou não que seu salário seja alterado.

Para a realização de uma avaliação de desempenho o gerente deve ser hábil, comunicando o resultado da avaliação de desempenho e os problemas ocorridos; deve-se também, traçar objetivos para o próximo período, informar ganhos futuros e permitir que o empregado faça uma auto-avaliação.

Devem existir critérios bem definidos para que a variação do salário do empregado seja de acordo com o desempenho.

Retornos sobre o desempenho devem ser freqüentes, para que os ajustes necessários aconteçam mais facilmente, por se tratar de casos pequenos e não o comportamento como um todo.

A relação entre chefe e empregado deve ser de proximidade para que se possa aconselhar e ajudar no desenvolvimento do empregado, pois todos desejam um crescimento pessoal contínuo.

Metas devem ser estabelecidas com o empregado, isto faz com que ele se comprometa e sinta-se importante.

4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As mudanças percebidas à nossa volta são reflexos de fenômenos que estão por vir, como também conseqüências de movimentos ocorridos no passado.

No início da trajetória da humanidade, período agrícola, a fonte de valor era a terra e o grupo dominante os latifundiários. Na era pré-industrial, a fonte de valor era o capital e o grupo dominante quem detinha o dinheiro. Na era industrial moderna, o capital cedeu espaço para o mercado e o grupo dominante era aquele que, de certa forma, conseguia manipular as pessoas.

Estamos vivendo a era do conhecimento e o fator dominante é o indivíduo, o valor está na capacidade individual. Dentro das organizações, as pessoas devem ser vistas como únicas capazes de criar conhecimento e de ajudar no processo de disseminar esse conhecimento dentro e fora da organização. O cliente também deve ser visto como indivíduo, à espera de contatos inteligentes e que adicione novos conhecimentos com benefícios. Com o advento dos meios de comunicação, internet, rádio, televisão e outros, os contatos ultrapassam fronteiras dentro de um cenário competitivo e em constantes mudanças.

Em meio à turbulência, as organizações buscam as teorias Administrativas e os Recursos Humanos como instrumentos de diagnóstico e de análise de problemas organizacionais.

Diante de vários modelos tradicionais de administração, referenciamos o modelo clássico de produção. Caracterizado como o modelo que consiste na padronização rigorosa de tempos e movimentos na divisão das tarefas e na separação entre planejamento e execução, segundo SONAGLIO, C. M. et. Al (1998, apud ASSUNÇÃO, M. A., 2003).

Criada para um mercado de massa, com produtos padronizados, esta teoria impossibilita o atendimento, as necessidades individuais e a flexibilidade no contexto da nova realidade.

As políticas atuais de valorização do indivíduo e a busca por posições no mercado abriram espaço para a liberdade de decisão entre vários grupos na organização, diferentemente dos comandos e controles existentes.

Em um ambiente dinâmico, as organizações modernas precisam de indivíduos capazes de aprender o novo e desaprender o velho, reducionista e fragmentado. O

aprendizado dos colaboradores influencia no aprendizado organizacional, proporcionando a capacidade de explorar oportunidades de modo flexível e adaptada à geração de novas idéias. Neste cenário, a busca de clareza, rapidez, precisão e regularidade introduzida pela burocratização, que visa à robotização dos processos, não pode ser aplicada ao comportamento humano, pois afeta o atendimento a suas necessidades. O ser humano não pode ser visto por partes, como também a organização. O ambiente passa a ser considerado como fator importante, necessário para a permanência no mercado, por meio da análise ambiental e das relações entre organização e o meio. É possível realizar trocas de idéias, que conduzem à busca por posições estratégicas. Com a reestruturação da sociedade e a globalização, surgem novas Tendências Administrativas, com o foco voltado para as pessoas e o ambiente, como:

- Especialização empresarial;
- Empresas terceirizadas;
- Requalificação dos colaboradores;
- Qualidade Total;
- Valorização da Administração Empreendedora;
- Cadeia de Valores ou Ênfase no Cliente e
- Ecogestão ou Ecologia e Qualidade de Vida.

A tendência das unidades organizacionais é diminuir seu tamanho e aumentar o faturamento em virtude de maior racionalidade dos processos, maior produtividade e a busca incessante por maior eficiência de cada colaborador. A Qualidade Total foi incorporada pelos japoneses na organização, além das técnicas, criaram uma filosofia, chamada de Controle de Qualidade Total – TQC (Total Quality Control), segundo FEIGENBAUM, et. al. (1983, apud ASSUNÇÃO, M. A. 2003, pág. 7) como:

“... um sistema eficaz de interagir os esforços de desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade para levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos que resultam em plena satisfação do consumidor” (1983).

O TQC requer a participação de todas as divisões, inclusive de marketing, projeto inspeção e expedição. A ênfase no cliente se apresenta a partir de atividades agrupadas e relacionadas, iniciando-se com as relações com os fornecedores, ciclos de produção e vendas, pós-venda, até chegar ao consumidor final.

4.1 Planejamento Estratégico

As organizações precisam ter uma visão estratégica de futuro para atingir os seus objetivos, que serão de extrema importância para a sobrevivência da empresa, assim como o perfil do novo gestor e novas competências que deles estão sendo exigidas.

Muitos empresários ainda não adquiriram uma prática da visão de longo prazo, ou seja, muitos deles conseguem analisar dados, números e orçamentos, planejando mês a mês, para o ano seguinte, sabendo e demonstrando que a organização pode crescer, penetrar em novos mercados, aumentar sua rentabilidade. Mas esses mesmos empresários não são capazes de estabelecer conexão entre esses números e o futuro no médio ou longo prazo para sua organização.

Mas, a preocupação toda, relacionada ao futuro das organizações, está na diferença de atitudes e na dúvida entre planejar e não planejar.

Segundo Costa (2005), podemos notar que “as atitudes em relação ao presente e ao futuro variam muito de pessoa para pessoa. As atitudes típicas podem ser definidas como: atitude tradicionalista, atitude pragmática e atitude estratégica”.

De acordo com Costa (2005), “a atitude tradicionalista é aquela em que os dirigentes tomam suas atitudes baseados em fatos e eventos ocorridos no passado. A atitude pragmática é determinada pela análise de acontecimentos do presente, como modismos. A atitude estratégica é uma análise conjunta de acontecimentos do passado, do presente e uma visão otimista do futuro”.

Costa (2005), considera que a “visão estratégica consiste em desenvolver a capacidade de olhar, criticamente, o presente a partir do futuro e não o futuro com os olhos do presente, esse é o grande desafio a vencer”.

A mentalidade estratégica é necessária para a visão de futuro, para abstrair do presente momento e do que está sendo efetuado durante o ano, a fim de se colocar numa posição adequada, transportando essa visão para cinco a dez anos à frente e posicionando-se em uma perspectiva global.

Segundo Costa (2005), “novas tecnologias, mudanças de estilos de vida, demográficas e geopolíticas, novas regulamentações e desregulamentações, por exemplo, podem afetar positiva ou negativamente os negócios ou atividades da organização”. Podem ocorrer em determinada época futura e em local bem distante,

mas vão gerar oportunidades a serem aproveitadas e/ou ameaças a serem afastadas, para o que podem demandar ações imediatas. O planejamento estratégico é uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas atualmente, como podemos observar na tabela abaixo, as pesquisas da Bain & Company (foram publicadas na HSM Management, com os títulos “Ferramentas para vencer” e “Quem tem medo das ferramentas gerenciais”)⁶, cujos resultados podemos verificar na Tabela abaixo:

Tabela 2 – Ferramentas gerenciais mais utilizadas

Planejamento Estratégico	89%
Missão/Visão	87%
Benchmarking	84%
Aferição da satisfação dos clientes	81%

Costa (2005, p.16)

Essas ferramentas são muito utilizadas pelo mundo afora, pois as mudanças freqüentes e inesperadas nas áreas econômica, tecnológica, política, social e mercadológica têm levado os executivos a se envolver com um excelente recurso gerencial disponível: o planejamento estratégico.

Conforme podemos observar, Costa (2005), afirma que “o pensamento e o planejamento estratégico estando de um lado, e a gestão estratégica, do outro, não são garantias absolutas de sucesso empresarial”.

Existem muitos outros fatores que podem influenciar no planejamento empresarial e que refletem também no futuro da organização e, de uma forma ou de outra, influenciam na vida das pessoas que nesta empresa trabalham. Podemos dizer assim, que a empresa, tendo um bom encaminhamento econômico, pode procurar investir na qualificação de seus profissionais, na qualidade de vida de seus funcionários, incluindo boa remuneração, carreira profissional, educação, saúde, garantir integridade do trabalhador e ter responsabilidade social e ambiental.

⁶Citação que conta no livro, Gestão estratégica diretrizes para o desenvolvimento do planejamento estratégico, Costa.2005.

Segundo o Guia Exame – Você S/A (2006, 2ª edição), “foi-se o tempo em que o funcionário passava toda a sua carreira dentro de uma empresa preocupado apenas com o salário caindo em dia na conta, sem dar atenção ao modo como ele tratava a sociedade, o meio ambiente, os clientes e os fornecedores. O mundo mudou e a relação do trabalhador com a empresa também. Para a maioria dos funcionários das 150 melhores empresas para se trabalhar, o que torna a sua empresa atraente é principalmente a identificação com seus valores e com sua estratégia de negócio. Concordar com os objetivos da empresa, sentir-se participante das decisões e ter orgulho de trabalhar lá pode pesar mais na satisfação do que um bom salário ou um chefe inspirador”. Segundo Fisher (2006)⁶:

... hoje as pessoas estão muito mais informadas sobre o que são e o que fazem as empresas. Elas não conseguem conviver bem no ambiente de trabalho sem conhecer e concordar com os propósitos da organização. Esta categoria mede as relações da pessoa com a estratégia e o negócio da empresa. E o quanto os empregados acreditam que a empresa corresponde aos seus valores pessoais com o quanto se identificam com fatores como reconhecimento, equidade, aprendizado, desenvolvimento da carreira, bem-estar e conforto na empresa. O funcionário pode até estar insatisfeito com o chefe e com os colegas, ou desmotivado com o trabalho atual, mas fica porque acredita nos valores da instituição e confia no planejamento estratégico e no futuro da empresa”.

Os colaboradores que se identificam com os valores da empresa, continuam trabalhando mesmo estando insatisfeitos, pois acreditam no futuro.

4.1.1 Análise do Ambiente Interno

Para termos uma visão de futuro da organização, precisamos organizar o ambiente interno; é importante uma avaliação da situação interna da organização, para obtermos um bom andamento do plano estratégico. É através do conhecimento das forças e fraquezas da organização que se constroem as boas estratégias corporativas e competitivas.

⁶André Fischer, coordenador do MBA de RH da FIA (Fundação Instituto da Administração)

Segundo Costa (2005), “muitas vezes todo mundo está vendo as deficiências e pontos fracos da instituição – clientes, fornecedores, funcionários, parceiros, concorrentes, público em geral e até a opinião pública”. Enfim, todos estão enxergando esses pontos na organização, mas as pessoas de dentro da casa, não vêem.

Em muitos casos, sabemos o quão difícil aceitar as verdades absolutas e a resistência das pessoas a mudanças, pois as mudanças mais importantes que podem acontecer dentro da organização são as mudanças de atitudes que podem durar anos, mas precisam estar incluídas no plano de transformação estratégica da organização. Portanto as pessoas que serão valorizadas profissionalmente no futuro são aquelas em que a flexibilidade e a disposição por constantes mudanças serão fatores determinantes para o seu sucesso e as empresas que as reconhecerem terão crescimento e vantagem competitiva.

4.1.2 Nova Competência Administrativa

Através de todos os conceitos já discutidos envolvendo uma mudança de comportamento das pessoas dentro da organização, para que estas estejam motivadas e felizes em realizarem suas tarefas, um dos tópicos importantes é o desenvolvimento de uma nova competência administrativa, ou seja, é esperado um novo perfil do gestor, que deve estar preocupado além dos lucros que a empresa deve ter, para manter sua sobrevivência, como também com os aspectos socioeconômicos, organizacionais e com a condição da pessoa no trabalho.

Com a difusão da facilidade de informação, os conceitos de gestão estratégica podem ser conhecidos por todos os níveis da organização.

De acordo com os conceitos de Limongi-França (2004, p.88), “essa difusão da atitude estratégica dentro das empresas é objetivada pela redução dos níveis hierárquicos, da implementação dos programas de qualidade, dos critérios de excelência, da avaliação ampla de desempenho e do deslocamento da responsabilidade de ascensão profissional para o auto-gerenciamento da carreira.”

Com o acesso à informação e à necessidade cada vez maior de conhecimento, a valorização da pessoa do futuro está baseada na organização do conhecimento. Segundo Limongi-França (2004, p.89), “no passado, o conhecimento era especializado e hierarquizado, com poucas pessoas tendo acesso a informação.”

O que podemos compreender como nova competência administrativa é tudo aquilo que envolve as revoluções do conhecimento e de conceitos, as inovações e diferentes formas de administrar, a integração social, organizacional e das pessoas no trabalho, tornando-se possíveis resultados de bem-estar.

4.1.3 Papel do Líder

O papel do líder é nortear o grupo em busca da realização de uma meta comum, manter a equipe motivada e focar os desejos, necessidade e expectativas. No exercício da liderança, existem vários modelos que poderão ser adotados pelo líder. No exercício da função, conhecer a si mesmo e o outro é fundamental e a programação neurolingüística, oferece recursos de grande valia, com estilos de liderança condizentes com a realidade.

Para a sobrevivência, é preciso aprender a lidar com as diferenças entre o mundo eletrônico baseado na lógica binária dos computadores e a sutileza dos sentimentos humanos dentro das organizações.

A base para a capacidade do líder está no profissional inovador, criativo, capaz de criar novas formas de gerir recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais. Com conhecimento amplo em várias áreas, em uma delas especialista, o líder deve ter visão em aspectos políticos, econômicos e culturais num contexto global.

Entre as habilidades necessárias está a forma de tratar e entender as pessoas, no chamado relacionamento interpessoal e no intrapessoal.

Destaca-se a habilidade de motivar a si mesmo diante de frustrações, controlar impulsos e conduzir emoções para situações apropriadas, além de motivar e ajudar as pessoas a liberar seus melhores talentos, encorajando-as para o objetivo de interesse comum, fatores expostos na Inteligência Emocional.

A empatia - entendida aqui como a sintonia pessoal, capaz de identificar e entender os desejos e sentimentos das pessoas, o que também deve fazer parte das características de um líder.

Os valores e atitudes de um líder devem estar na predisposição de correr riscos, de negociação, gostar do que faz, buscar autodesenvolvimento e desenvolver a capacidade de superar a pressão no ambiente de trabalho. Ser justo e ter atitudes de humildade, agilidade, lealdade, flexibilidade, integridade, dignidade, autoconfiança e ética no tratamento das questões profissionais e aspectos sociais e a criatividade para ajudá-lo na condução de negociação, como também ser aceito pelo grupo.

É necessário que ele conheça a organização na qual está inserido, seu objetivo, o meio a qual pertencem, seus pontos fortes e fracos, o que está acontecendo no mercado externo e o meio competitivo.

Na comunicação, deve se expressar bem e ter clareza dos objetivos e metas a serem atingidos. Melhorar sempre e ter poder de persuadir e ouvir os outros.

O líder deve dar significado às coisas, inspirar confiança na equipe e atrair a atenção. Transformar poderes em responsabilidades e aumentar a motivação de cada indivíduo sem a necessidade de premiação ou castigo.

Os colaboradores que confiam em seus líderes, sentem-se a vontade para falar, mesmo aquilo que não é agradável. O líder é visto como exemplo a ser seguido e motivo de confiança. Ao receber poder as pessoas sentem a importância do seu trabalho, sendo este um agente motivador. A motivação se dá por meio de identificação e não por recompensa.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada para avaliar e medir o rendimento de cada colaborador dentro das organizações, em relação a sua função e o que é esperado pela organização, quanto à eficiência do realizado pelo planejado. Na avaliação de desempenho, são mapeados os resultados dos pontos fortes e fracos, distribuídos e ponderados conforme procedimento interno adotado pela organização. Geralmente a avaliação é dividida em várias etapas, envolvendo análise, auto-avaliação, avaliação da chefia imediata, da equipe direta e da supervisão.

5 ESTUDO DE CASO

ANÁLISE DAS EMPRESAS: AUTOMOBILÍSTICA, DE ENGENHARIA E GRÁFICA.

5.1 Apresentação das Empresas

As empresas são de segmentos e portes diferentes, de multinacional a familiar, com programas motivacionais, para a qualidade e a produtividade, visando à sobrevivência, lucratividade e satisfação dos clientes.

5.1.1 A Engenharia

Empresa nacional, ha 30 anos no mercado, atuando no segmento de engenharia civil, em consultoria, gerenciamento de obras, projetos, meio ambiente e controle tecnológico de materiais de construção. Administrada pelos donos, comporta um total de 200 colaboradores, sendo 120 nas áreas de consultoria, gerenciamento de obras, projetos, meio ambiente e 48 funcionários na área de controle tecnológico (laboratório central) e 32 funcionários para atendimento operacional de obras. A empresa teve durante muitos anos o foco em atendimento a obras públicas e recentemente está começando atender o mercado da construção civil, como obras prediais, etc. A empresa busca constantemente a qualificação técnica, investindo em sistemas de qualidade e na formação de seus profissionais.

5.1.2 A Gráfica

Empresa nacional, há 58 anos no mercado, atuando no segmento gráfico, na produção e comercialização de embalagens impressas em papel cartão, para as indústrias farmacêuticas. Administrada pelos donos, comporta um total de 215 colaboradores, sendo 105 nas áreas de produção. Há cerca de 10 anos a empresa definiu como foco de mercado: atuar exclusivamente para a indústria farmacêutica,

tornando-se diferenciada diante dos concorrentes. Definido o nicho de mercado, buscou a qualificação técnica, trazendo profissionais especializados em artes gráficas.

5.1.3 A Automobilística

Empresa internacional, desde 1956 no Brasil, atua no segmento automobilístico, na produção e comercialização de caminhões, chassis e plataformas para ônibus. Com mais de 11 mil funcionários na unidade em São Bernardo, produz em torno de x de veículos por ano que são comercializados em mais de 200 países. A empresa investe constantemente na qualificação técnica de seus colaboradores para gerar uma equipe de alto desempenho, melhorando a qualidade e aumentando a produtividade.

5.2 Benefícios

EMPRESA DE ENGENHARIA

Os benefícios oferecidos vão de encontro à busca por melhor qualidade de vida. Trata-se de benefícios implementados com base no equilíbrio entre a satisfação dos colaboradores e os resultados empresariais. É totalmente baseado no princípio de transparência na gestão de pessoas, visando ao atendimento das necessidades dos colaboradores e de seus familiares.

- **Assistência Médico-Hospitalar** – planos de saúde
- **Alimentação** – Vale-refeição
- **Educação** – porcentagens em bolsas de estudos para cursos universitários, cursos técnicos, pós-graduação, atualizações, programas de alfabetização para adultos e treinamentos específicos para cada tipo de atividade.
- **Transporte** – vale transporte integral

- **Assistência social** – doações de materiais de construção, transporte para mudanças de residência, cesta de natal, brinquedos de natal.
- **Seguros** – seguros de vida e acidentes pessoais
- **Benefícios/Acordos** – prêmios por pontualidade e atendimento aos clientes.
- **Lazer** – futebol de campo, torneios de dominó e truco, churrascos mensais, comemoração dos aniversários de cada mês, almoços de confraternização, festas juninas, entre outras comemorações.
- **Palestras** – saúde, higiene, motivação, segurança no trabalho, relações humanas, conceitos de qualidade, conhecimentos técnicos.

A empresa não possui muitas ferramentas motivacionais em relação a benefícios, porém o ambiente de trabalho é bastante agradável, entre os colaboradores, não sendo compartilhado pela administração. Esta comporta uma estrutura com poucos níveis hierárquicos.

EMPRESA GRÁFICA

Os benefícios oferecidos vão de encontro à determinação em prol de uma melhor qualidade de vida. Trata-se de benefícios, implementados com base no equilíbrio entre a satisfação dos colaboradores e os resultados empresariais e são totalmente baseados no princípio de transparência na gestão de pessoas, visando ao atendimento das necessidades dos colaboradores e de seus familiares.

- **Assistência Médico-Hospitalar** – planos de saúde e odontológico.
- **Alimentação** – Refeitório (uma refeição e um lanche)
- **Educação** – porcentagens que variam em torno de 50 a 30% dos valores das mensalidades, em bolsas de estudos, para cursos universitários, técnicos, pós-graduação, atualizações, programas de alfabetização para adultos e treinamentos específicos para cada tipo de atividade.
- **Transporte** – vale-transporte integral e ônibus fretado
- **Assistência Social** – no âmbito de Responsabilidade Social, adotou uma escola pública, situada na vizinhança, atua nos sistemas de informática e manutenção das instalações, além do programa de visita à casa dos

colaboradores, realizado por uma equipe de voluntários das mais diversas áreas e hierarquias.

- **Seguros** – seguros de vida e acidentes pessoais
- **Empréstimo Pessoal** – juros baixos e pequenas parcelas descontadas em folha de pagamento
- **Lazer** – Grêmio, futebol, área com mesas para jogos, acesso a internet, comemoração dos aniversariantes do mês, confraternização e churrascos em comemoração as metas.
- **Palestras** – saúde, higiene, motivação, segurança no trabalho, relações humanas, conceitos de qualidade, conhecimentos técnicos.

Sendo uma empresa de médio porte e de capital nacional, não há destaque em ferramentas motivacionais. Entretanto, apresenta diferencial no ambiente de trabalho conforme resultado da pesquisa. Indo de encontro às teorias de Qualidade de Vida e Gestão do Conhecimento, relatadas neste trabalho.

EMPRESA AUTOMOBILÍSTICA

A empresa oferece os seguintes benefícios:

- **Assistência médico-hospitalar** – coloca à disposição do colaborador vários planos médicos para que seja escolhido o que melhor atenda às suas necessidades.
- **Ambulatório médico interno** – com especialista, serviços de enfermagem, ambulância UTI e exames complementares.
- **Alimentação** - O serviço de alimentação conta com uma equipe técnico-administrativa, uma cozinha experimental, nutricionistas e um laboratório para análises de alimentos, podendo, assim, oferecer um serviço de alimentação dentro dos padrões nutricionais de qualidade.
- **Educação** – para isto conta com um centro de treinamento interno que oferece, Plano de Estímulo ao Estudo e Desenvolvimento Profissional, Curso Técnico em: Mecânica de Produção Veicular, Supletivo Ensino Fundamental, Curso de Aprendizagem Industrial.

- **Transporte de pessoal** - A empresa oferece transporte em ônibus fretados, com subvenção de 90% do custo, contendo um número médio de 585 linhas nos diversos turnos de trabalho aplicados na empresa, visando maior conforto e segurança de seus colaboradores.
- **Estacionamento**
- **Assistência Jurídica** – com orientação, encaminhamentos, acordos e acompanhamento processual.
- **Assistência social** - que atua com empréstimos emergenciais, alcoolismo e outras dependências, abono de ausências, carta hospitalar, visitas hospitalares, transporte para mudança de residência, visitas à fábrica, brinquedos de natal, fornecimento de material ortopédico, funeral, biblioteca, fitoteca e videoteca.
- **Seguro**
- **Benefícios por convenção coletiva**
- **Lazer** - A empresa conta com a Associação Desportiva, que promove, em suas duas sedes, atividades sócio-culturais e desportivas, extensiva aos dependentes. Atividades desportivas oferecidas: futebol de campo, futsal, futebol society, voleibol, basquetebol, tênis de campo, tênis de mesa, natação, hidroginástica, ginástica, ioga, dança de salão, judô, karatê, kung fu, bilhar, musculação e capoeira. Torneios: pesca, kart, boliche, truco, dominó, além de campeonatos desportivos internos. Cursos: artesanato, pintura, culinária, enfeites natalinos, maquiagem e mergulho. Descontos: Playcenter, Wet'n Wild, Hopi Hari. Serviços e Facilidades: quiosques com churrasqueiras, playground, escolas de esportes, promoções comerciais e concursos. Eventos Especiais: passeios, rafting, videokê, shows artísticos e musicais, jantar dançante, semana de férias para filhos de associados.
- **Serviços e facilidades** – como convênio com supermercados (Rede Cooperhodia), posto de serviço bancário (com isenção total de tarifas), caixas eletrônicos, Geminatur (Excursões, passagens e turismo), Coras (Corretora de Seguros).

- **Treinamentos motivacionais** – Com desenvolvimento e aperfeiçoamento de gestores, CAP (Ciclo de ações participativas), desenvolvimento de equipe, programa de imersão comportamental, treinamento vivenciais, treinamento.
- **Avaliação de desempenho**,
- **Política salarial** - Estrutura de cargos, descrição de cargos, avaliação e classificação de cargos, estrutura de salários, pesquisa salarial, alterações salariais.

5.2.1 Análise da aplicabilidade dos conceitos à prática observada

Benefícios

Davis e Newstrom (1998) afirmam ao descrever o modelo da hierarquia de necessidades de Maslow, que as pessoas só passarão para um nível mais alto de necessidades depois que as necessidades primárias ou o baixo nível da hierarquia se encontrar razoavelmente satisfeita. Os benefícios oferecidos pelas empresas são de primordial importância, a base para satisfação das necessidades primária o que leva os funcionários ao anseio pela satisfação de outras necessidades.

Desenvolvimento e aperfeiçoamento de gestores

Segundo Davis e Newstrom (1992), para que a mudança comportamental aconteça, é necessário que os gestores estejam preparados, além disso, eles precisam sentir-se seguros para agir. Os treinamentos para aperfeiçoamento e desenvolvimento geram modificação comportamental através do esquema de reforçamento, o que conduz os gestores a aplicar as boas práticas apresentadas e acima de tudo vivenciadas nas simulações feitas durante o treinamento.

Este treinamento irá conduzir os gestores a criar um ambiente motivador para trabalhar, não só para ele como também para seus subordinados.

CAP (Ciclo de ações participativas)

Existem pessoas que são motivadas para a afiliação, ou seja, tendem a escolher amigos para estarem a sua volta. Eles experimentam a satisfação interior quando estão com amigos e desejam liberdade no trabalho para desenvolverem estes relacionamentos. Quando estas pessoas são envolvidas na determinação de objetivos, elas percebem como seus esforços a levarão ao bom desempenho, obtendo satisfação pessoal, este é o intuito da ferramenta CAP.

Desenvolvimento de equipe

Segundo Davis e Newstrom (1992), para o desenvolvimento de equipe existem dois tipos de motivação: a motivação para a realização que é o impulso para superar desafios, avançar e crescer, e a motivação para a afiliação que é despertada ao trabalhar o relacionamento interpessoal, fazendo do ambiente de trabalho um lugar mais agradável.

Definir objetivos e metas para desempenho futuro é fundamental, principalmente quando eles são estabelecidos juntamente com seus “superiores”, sendo claros e mensuráveis de tal forma que os empregados saibam quando um objetivo foi atingido e, principalmente, onde se quer chegar. O trabalho em equipe, além de motivador, promove alto rendimento.

Programa de imersão comportamental

Este programa trabalha o nível mais alto da hierarquia de Maslow, que é a auto-estima e a competência atitudinal. O maior fator motivacional existente encontra-se na elevação da auto estima.

A modificação comportamental também é citada por Davis e Newstrom como um fator motivacional, quando são reforçados fatores positivos, as pessoas tendem a repeti-los e acabam deixando fatores / comportamentos negativos de lado.

Treinamento vivenciais

A realização de treinamentos vivenciais é motivacional, pois se aplicam as ferramentas da modificação comportamental obtendo-se, como consequência alternativa, o comportamento é encorajado principalmente pelo reforço positivo.

Ao viver situações que se tornem marcantes ou que mexam com a adrenalina das pessoas elas tendem a fixar melhor em sua memória estes momentos. Sendo assim, ao reforçar atitudes positivas, elas tendem a repeti-las quando necessário, em sua vida rotineira.

Treinamento

Ao treinar o funcionário, trabalha-se a auto-estima, proporcionando maior confiança em si mesmo na realização das atividades exercidas pelos funcionários. A motivação para a competência é estimulada. A modificação comportamental é utilizada ao reforçar atitudes positivas.

Avaliação de desempenho

No estudo da teoria cognitiva, percebe-se que os conteúdos mentais mais importantes são os disparadores do comportamento motivacional e são representados por valores que configuram a percepção individual em termos da desejabilidade percebida quanto aos resultados que podem ser atingidos por meio de algum tipo de desempenho. Dessa forma, o feedback oferecido pela avaliação de desempenho pode interferir acentuadamente no comportamento futuro do empregado gerando maior ou menor grau de satisfação e destinando um comportamento diferenciado no que diz respeito ao seu estado de motivação.

Política salarial

Segundo Davis e Newstrom (1992), o salário é importante como fator motivacional, principalmente porque através dele é que serão supridas algumas das necessidades

básicas como alimentação. Ele também é um símbolo de “status” tanto ao ser recebido como ao ser gasto.

Ao se criar uma estrutura para alterações (aumentos) salariais, desperta-se a motivação para um melhor desempenho no desenvolvimento da função. A empresa realiza o reajuste coletivo; o aumento individual, que irá depender do desempenho do colaborador na função; o enquadramento, que é o nivelamento do salário após uma mudança de cargo; o mérito, aumento dado por merecimento do colaborador e a promoção ao assumir um cargo de maior responsabilidade. Estes itens certamente trarão motivação para um melhor desempenho na função em uma busca contínua de um salário melhor.

5.3 Metodologia das Pesquisas

5.3.1 Pesquisa de clima

Foi aplicada uma pesquisa de clima já utilizada na empresa automobilística nas empresas de engenharia e gráfica, para verificar os aspectos de credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, com o intuito de comparar o resultado da pesquisa de clima com o resultado da pesquisa de satisfação dos clientes.

A pesquisa foi aplicada nos setores operacionais de cada empresa.

Os colaboradores receberam uma prévia orientação sobre a pesquisa, quanto ao objetivo, sigilo, tabulação e divulgação dos resultados.

Os formulários foram distribuídos e o preenchimento não foi obrigatório.

Os dados foram tabulados e digitados em uma tabela, gerando gráficos com a nota final por questão.

Na indústria automobilística, a pesquisa foi aplicada na área de usinagem de blocos pequenos, composta por 56 funcionários, foram respondidos 56, representando 100% dos colaboradores do setor.

Na empresa gráfica, a pesquisa foi aplicada no setor de impressão off set, composto por 60 funcionários, foram respondidos 59, representando 98 % do total de colaboradores do setor.

Na empresa de engenharia, a pesquisa foi aplicada para 32 funcionários do atendimento operacional de obras, foram respondidos 32, representando 100 % do total de colaboradores do setor.

5.3.2 Pesquisa de satisfação dos clientes

Os dados referentes às pesquisas de satisfação dos clientes foram extraídos por meio de questionários respondidos pelos clientes (Gestores das áreas):

- Indústria automobilística – os clientes internos da área de usinagem de blocos pequenos, são as linhas de montagem A e B.

- Indústria Gráfica – os clientes internos do setor de impressão Off Set são as áreas de acabamento em Blister, Display e Cartuchos.

- Empresa de Engenharia – a pesquisa foi aplicada em 38 construtoras, que representam 100% dos clientes externos ativos no período de aplicação da pesquisa, por se tratar de uma prestadora de serviço.

Nos casos das indústrias automobilística e gráfica a pesquisa foi aplicada nos clientes internos, pois não poderíamos utilizar uma pesquisa de cliente externo para comparar com o resultado da pesquisa de clima de uma área específica da empresa. A empresa de engenharia realizou a pesquisa com os clientes externos, por se tratar de uma prestadora de serviço.

5.4 Análise dos resultados

5.4.1 Pesquisa de clima

Apesar de a empresa automobilística oferecer mais benefícios e investir mais em treinamento que a empresa gráfica, a pesquisa de clima demonstra nota final ligeiramente inferior. A nota mais baixa em ambas empresas foi à questão de número 32, que trata do tema politicagem como forma de obter resultados.

As empresas gráfica e automobilística apresentam diferencial na questão orgulho, a qual demonstram que os colaboradores pretendem trabalhar na empresa ainda por muito tempo, conforme questão número 46. A empresa automobilística também apresenta diferencial na questão 49 a qual refere-se que os colaboradores têm orgulho de contar a outras pessoas que trabalha na empresa.

Apesar da nota inferior as demais, a empresa de engenharia apresentou ponto forte no que se trata de camaradagem conforme o resultado da questão 52 na qual cita que as pessoas se sentem rapidamente em casa quando alguém muda de função ou área, porém o ponto fraco está no item respeito, mais especificamente a questão 27 na qual não acreditam que possuem benefícios especiais e personalizados.

Valores obtidos na Pesquisa de Clima:

EMPRESA DE ENGENHARIA – nota final 60,6

EMPRESA GRÁFICA – nota final 79,4

EMPRESA AUTOMOBILÍSTICA – nota final 74,3

5.4.2 Pesquisa de Satisfação dos clientes

Os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes das empresas automobilística e gráfica apresentaram valores próximos, porém são menores que o resultado obtido na pesquisa de satisfação dos clientes da empresa de engenharia.

Entende-se que a diferença das empresas automobilística e gráfica em relação à empresa de engenharia, dá-se devido à realização da pesquisa interna em ambas, na qual as pessoas têm total visão dos fatos dentro dos processos, ou seja, vive a realidade da produção integralmente.

Na empresa de engenharia, o cliente mede somente o resultado final, conforme especificado, não tendo a visão das ocorrências internas da empresa, na realização da prestação de serviço.

Valores obtidos em relatórios internos – Pesquisa de Satisfação dos clientes:

EMPRESA DE ENGENHARIA – nota final 84

EMPRESA GRÁFICA – nota final 82

EMPRESA AUTOMOBILÍSTICA – nota final 79

Os resultados das pesquisas de satisfação dos clientes demonstram que as empresas estudadas atingem às expectativas com média aproximada de 80% de satisfação.

De modo geral, a visão é de que as interferências provenientes de fatores motivacionais não estão afetando a satisfação dos clientes, conforme pesquisas em anexo, visto que as respostas se apresentam satisfatórias. Ou seja, mesmo com grandes diferenças entre benefícios e fatores motivacionais, as organizações estão mantendo sob controle o requisito satisfação dos clientes, entretanto não foi julgada na oportunidade, a relação que envolve os custos dispensados para atingir as metas de satisfação dos clientes e motivação dos colaboradores.

É notável que a empresa automobilística dispensa grande fatia do orçamento para manter a gama de benefícios. Em diferentes proporções, sob outra realidade as empresas de engenharia e gráfica também dispensam custos relativos, dentro de uma realidade totalmente diferente, além da discrepância do valor agregado ao produto final.

6 ANÁLISE GLOBAL

As teorias estudadas aplicam-se simultaneamente à realidade apresentada por meio dos estudos de caso.

Tendo como base os conceitos estudados, comparados aos dados apresentados como resultado da pesquisa, a Gráfica dispõe de práticas modernas quanto a Qualidade de Vida, Gestão e Motivação no processo operacional, conforme demonstra o resultado da pesquisa aplicada em 98% da população que atua no setor de produção off-set. Resultando uma média geral da Visão da Empresa em 84,7%. Não muito distante da média obtida na satisfação dos clientes 82 %, representada por 100% do total de clientes internos.

Comparando as teorias estudadas ao resultado da pesquisa, entendemos que nas teorias de Maslow foram contempladas:

Necessidades básicas - compreendidas como abrigo, vestimenta, fome, sede, sexo e conforto, apresentadas no quesito de respeito da pesquisa de clima.

Necessidades de segurança – relacionadas à proteção, higiene e saúde, ordem, consciência dos perigos e riscos, senso de responsabilidade, presente no quesito respeito da pesquisa de clima.

Necessidade de participação – referem-se a amizade, inter-relacionamento humano, amor, visível no item camaradagem da pesquisa de clima.

As Necessidades de auto-estima e auto-realização estão presentes no quesito imparcialidade da pesquisa de clima, pouco evidente, devido a nota geral apresentar-se entre os menores valores.

Teorias de Herzberg:

Os Fatores Extrínsecos ou Higiênicos foram superados, conforme resultado apresentado nos cinco itens de estudo da pesquisa de clima.

Os Fatores Intrínsecos ou Motivacionais – o trabalho em si; a realização de algo importante; o exercício da responsabilidade; a possibilidade de crescimento está diretamente ligada ao fato da empresa ter trazido do mercado profissionais com qualificação específica no segmento para atuar na operação, ou seja, são pessoas que, no passado, escolheram a profissão em artes gráficas e estão atuando

conforme suas escolhas, tendo a oportunidade de colocarem em prática seus conhecimentos e com possibilidades de crescimento. Segundo informações do departamento de Recursos Humanos, na produção, cerca de 38% são profissionais formados, técnicos ou tecnólogos e 16% estão estudando. A média de idade está entre 26 anos e a empresa em expansão, com o crescimento em torno de 12% no último ano. O profissional vê a possibilidade de crescimento, num curto espaço de tempo.

Comparada às outras empresas estudadas, a realidade da Gráfica é completamente diferente, conforme resultado apresentado com índices superiores, os quais entende-se estarem atrelados a fatores de satisfação mencionados anteriormente.

A empresa Automobilística é rica em ferramentas motivacionais, focada por meio do cultivo da valorização dos indivíduos inspirados pelos mestres, supervisores e gerentes, ou seja, organizações significam coisas diferentes para pessoas diferentes. São cheias de significados para quem vive nelas ou é servido por elas.

A população mais jovem da empresa automobilística está em busca de crescimento profissional; sendo assim, de acordo com Maslow, as necessidades básicas já foram supridas e os benefícios que a empresa oferece não os motivam, mas se estes forem retirados geram desmotivação.

As regras para promoção devem ser claras, divulgadas a todos os funcionários, e precisam ser seguidas rigorosamente para que a empresa seja vista como justa por seus funcionários, proporcionando aos funcionários a visão do que é necessário para chegar onde se quer.

Os gestores devem analisar quais são as necessidades de treinamento de cada colaborador para seu melhor desempenho profissional, e qualificá-lo assim que houver uma disponibilidade de uma vaga em um curso desejado.

É preciso repensar os valores, pois, de acordo com algumas teorias, uma empresa é uma comunidade de seres humanos que deve estar fundamentada sobre crenças e valores para que seja capaz de agir e reagir.

Domenico de Masi também cita que a tecnologia já se expandiu, e que agora é preciso investir em capital intelectual. A manutenção e melhoria da competitividade da empresa se dá por meio do desenvolvimento e aprimoramento do capital humano.

Observa-se neste estudo, que os conceitos têm aplicação, sendo ressaltado que todos se encontram, de alguma forma aplicados. Porém, com a limitação da falta de cultivo da motivação como um valor para a área.

Com base nos conceitos estudados, comparados aos dados apresentados como resultado da pesquisa, a empresa de Engenharia dispõe de práticas modernas quanto à Qualidade de Vida, Gestão e Motivação no processo operacional, conforme demonstra o resultado da pesquisa aplicada em 100 % da população que atua nos setores de produção/serviço. Resultando uma média geral da Visão da Empresa em 62,8%. Porém, um quanto distante da média obtida na satisfação dos clientes 84 %, representada por 97% do total de clientes ativos no período da pesquisa.

Comparando as teorias estudadas ao resultado da pesquisa, entendemos que nas teorias de Maslow foram contempladas:

Necessidades básicas - compreendidas como abrigo, vestimenta, fome, sede, sexo e conforto, apresentadas no quesito de respeito da pesquisa de clima.

Necessidades de segurança – relacionadas à proteção, higiene e saúde, ordem, consciência dos perigos e riscos, senso de responsabilidade, presente no item respeito da pesquisa de clima.

Necessidade de participação – referem-se a amizade, inter-relacionamento humano, amor, visível no item camaradagem da pesquisa de clima.

As Necessidades de auto-estima e auto-realização, estão presentes no item imparcialidade da pesquisa de clima, pouco evidente, conforme a nota geral apresentada dentre os menores valores.

Teorias de Herzberg:

Os Fatores Extrínsecos ou Higiênicos foram superados, conforme resultado apresentado nos cinco itens de estudo da pesquisa de clima.

Os Fatores Intrínsecos ou Motivacionais – o trabalho em si; a realização de algo importante; o exercício da responsabilidade; a possibilidade de crescimento. São fatores que se encontram em baixa no ambiente da empresa de engenharia, conforme dados da pesquisa.

7 CONCLUSÃO

Através das pesquisas e estudos avaliados, as organizações devem introduzir em seus procedimentos de trabalho projetos que elevem o bem-estar dos colaboradores e a participação, visto que se trata de questões importantes para o desempenho das empresas. Sugerimos modelos dinâmicos de gestão em QVT e valorização dos colaboradores, a administração deve propiciar ambientes de trabalho focado na satisfação do indivíduo. Desenvolver indicadores que demonstrem o esforço gerencial e de Recursos Humanos no cumprimento destas questões. Os colaboradores devem ser ouvidos freqüentemente, as necessidades tratadas e respondidas.

No decorrer da apresentação do estudo de caso foram apresentadas ferramentas que podem ajudar na definição dos conteúdos a serem trabalhados, conforme as necessidades de cada empresa, tais como:

- Ciclo de Ações Participativas;
- Programa de Imersão Comportamental;
- Desenvolvimento e Aperfeiçoamento dos Gestores
- Treinamentos Vivenciais;
- Avaliação de Desempenho e
- Política Salarial

Os benefícios devem ser entendidos como fatores higiênicos, ou seja, ajudam na elevação da motivação quando concedidos, posteriormente são absorvidos como integrante dos seus direitos em função dos serviços prestados. A ausência ou perda gera a desmotivação, conforme a teoria dos Fatores de Frederick Herzberg.

Quanto à interpretação dos resultados, os valores obtidos na gráfica apresentaram média elevada em praticamente todas as questões avaliadas. O valor mais baixo refere-se às questões relativas a imparcialidade. Dentro de uma avaliação ampla, a gráfica apresenta um estado de motivação intrínseca, onde as pessoas fazem aquilo que verdadeiramente gostam.

De modo geral, a empresa de engenharia apresenta um cenário de desmotivação, em diversos fatores, conforme resultado obtido nas perguntas que envolvem credibilidade, respeito, imparcialidade e orgulho. Com a presença de médias baixas, é notável o descontentamento relativo à remuneração, do papel do chefe, do protecionismo por parte das chefias e ausência de oportunidade de crescimento. A camaradagem é o único fator que apresenta uma pequena elevação na média global, o que nos leva a crer que existe um bom entendimento entre os colaboradores, dentro das relações inter-pessoais.

Na empresa automobilística, acredita-se que os benefícios são entendidos como fatores motivacionais e que as pessoas trabalham visando garantir as necessidades básicas, conforme Maslow. É notável a amplitude em relação aos pontos de vista, quanto à satisfação, porém, no geral, há um descontentamento no item imparcialidade. Acredita-se que a administração deve redefinir o foco dos programas motivacionais desenvolvidos, utilizando ferramentas que mude a realidade interna da empresa.

Nas empresas gráfica e automobilística a questão que apresentou a média mais baixa foi a de número 32 – as pessoas não evitam fazer politicagem como forma de obter resultados.

Na empresa de engenharia a questão que apresentou média mais baixa foi a de número 27 – as pessoas não crêem ter benefícios especiais e personalizados na empresa.

A conclusão deste trabalho e as teorias apresentadas podem ser utilizadas como base de estudo para qualquer organização, que tenha como objetivo a obtenção da lucratividade e da satisfação dos seus clientes internos e externos.

BIBLIOGRAFIA

ASSUNÇÃO, M. A., P. Gestão Organizacional – uma visão da qualidade e produtividade, v.4, p. 16 , Março 2003.

CONTE, A . L. Qualidade de vida no trabalho. **Revista FAE BUSINESS**, n.7, p.32-34, nov.2003.

COSTA, E. A. Gestão Estratégica – Diretrizes para o desenvolvimento do planejamento estratégico. v. 5, p. 81-84, 2005.

DAVIS, K. NEWSTROM, J. W. Comportamento humano no trabalho – uma abordagem Psicológica, v.1, p. , 1992.

DAVIS, K. NEWSTROM, J. W. Comportamento humano no trabalho – uma abordagem Psicológica, v.2, p. , 1992.

FALCONI, V. C. , PhD. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a- Dia – uma abordagem para a melhoria de processos, v.8, p. 160-161, 2004.

FEIJÓ, Enio. O indivíduo será o grupo dominante da próxima era. **Revista BANAS QUALIDADE**, n.168, p.78-79, maio 2006.

FREITAS, M. E. A. A qualidade de vida no trabalho: perspectiva além da ginástica laboral no HC/UFMG. In: Anais do 8º encontro de extensão da UFMG, outubro, 03 a 08.,2005. Belo Horizonte.

LACAZ, F. A. C. Qualidade de Vida no trabalho e saúde/doença. Centro de Estudos em Saúde Coletiva (Cesco), Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Medicina, São Paulo, v.5, nº1, 2000.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-Industrial. – 2.ed. – São Paulo : Atlas, 2004.

MASI, D. D. O Futuro do trabalho – 7.ed. – São Paulo : Editora José Olímpio, 1999.

PIÉTÁ, F. P. S. Burnot: Um Desafio à saúde do trabalhador – uma abordagem de Saúde Ocupacional e Psicológica, v.2, p. 15 , junho 2000.

Revista Exame Você S/A, 150 Melhores empresas para você trabalhar – Especial.ed. – São Paulo: Editora Abril, 2006.

SERAFIM, P. F. A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações. A evolução das organizações e a nova era, onde o conhecimento é fator principal de sobrevivência. Revista Decidir , Perspectivas, v.8, p. 7 , janeiro 1999.

GLOSSÁRIO

“Stress ou Estresse” – Respostas individuais dum indivíduo – emocionais, físicas e cognitivas – a uma situação que exige demasiado dessa pessoa.

Balance Scorecard – conceito que mede as atividades das companhias em termos de visão e estratégia.

Feedback - é uma mudança de estado (ou perturbação) de um componente de um sistema que produz uma interação, reduzindo ou aumentando a resposta do sistema no qual ele está incorporado.

“Status” – é uma expressão latina que designa o estado atual das coisas, seja em que momento for. Na generalidade das vezes em que é utilizada, a expressão aparece como "manter o status quo" ou "defender o status quo"

ANEXOS

Tabulação da pesquisa de clima – Empresa de Engenharia

Resultados da Pesquisa de Clima		
Número	Perguntas	Média
Credibilidade	01 Meu chefe imediato me mantém informado sobre os assuntos importantes e sobre as mudanças na empresa	57,7
	02 Meu chefe imediato deixa claro o que ele espera do meu trabalho	55,5
	03 Posso fazer qualquer pergunta para o meu chefe imediato e obter respostas diretas	57
	04 É fácil se aproximar do meu chefe imediato e é também fácil falar com ele	58,6
	05 Se precisar falar com o meu chefe imediato ou com o chefe do meu chefe imediato, sei que serei recebido	57,6
	06 Meu chefe imediato é competente para tocar o negócio	63,8
	07 Meu chefe imediato sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	74,4
	08 Meu chefe imediato confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las	69,7
	09 Em geral os chefes imediatos, aqui, dão muita autonomia às pessoas	59,2
	10 Meu chefe imediato têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	66,9
	11 Meu chefe imediato cumpre o que promete	72,6
	12 Meu chefe imediato age de acordo com o que fala	75,6
	13 Acredito que a empresa só promoveria uma demissão em massa como último recurso	62,6
	14 Meu chefe imediato é honesto e ético na condução dos negócios	67,2
Respeito	15 A empresa me oferece treinamento ou oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	44,2
	16 Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	61
	17 Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para se trabalhar	63,9
	18 Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	59,4
	19 Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	45,4
	20 Meu chefe imediato aqui mostra reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra	48,5
	21 Os chefes imediatos reconhecem erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio	64,7
	22 Os chefes imediatos estão interessados nas idéias e nas sugestões que damos e tomam medidas com base	66,3
	23 Os chefes imediatos envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e o seu ambiente de tra	65
	24 As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal	51
	25 Os chefes imediatos mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado	45,7
	26 Quando necessário, a empresa me permite cuidar de assuntos pessoais durante o expediente	54,2
	27 Temos benefícios especiais e personalizados aqui	41,9
	28 As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem	55
Imparcialidade	29 Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa	42,7
	30 O tempo que dedico ao meu trabalho é aquele que foi combinado com a empresa	49,2
	31 Todos aqui têm a oportunidade de receber reconhecimento especial	60,1
	32 As pessoas evitam fazer politicagem como forma de obter resultados	56,4
	33 Os chefes imediatos evitam o favoritismo	57,6
	34 As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	55,1
	35 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da cor ou raça	67,5
	36 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do sexo	60,7
	37 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua opção (ou orientação) sexual	56,9
	38 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de serem portadoras de deficiência	57,9
	39 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade	73,4
	40 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua posição na empresa	58,8
	41 Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e obterei justiça	59,1
	42 Sinto que sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença	61,7
Orgulho	43 Meu trabalho tem um sentido especial para mim. Para mim, não é só mais um emprego	59,5
	44 As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho	54,8
	45 Aqui as pessoas têm vontade de vir ao trabalho	73,5
	46 Pretendo trabalhar aqui ainda por muito tempo	70,1
	47 Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	68,1
	48 Eu me sinto bem com a forma pela qual a empresa contribui para a comunidade	58,6
	49 Tenho orgulho de contar à outras pessoas que trabalho aqui	65,9
	50 A empresa me dá oportunidade de participar em atividades de ação social ou comunitária	46,3
	51 Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem vindo	63,8
	52 Quando alguém muda de função ou área, as pessoas fazem com que ele(a) se sinta rapidamente em casa	77,2
Camaradagem	53 Este é um lugar agradável para se trabalhar	67,2
	54 Nós sempre comemoramos eventos especiais	58,5
	55 Este é um lugar divertido para trabalhar	69,4
	56 Posso ser eu mesmo por aqui	61,9
	57 Existe um sentimento de família ou de equipe por aqui	74,4
	58 Sinto que estamos todos no mesmo barco	63,3
	59 Aqui as pessoas se importam umas com as outras	56,7
	60 Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui	66
	61 Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para se trabalhar	62,8

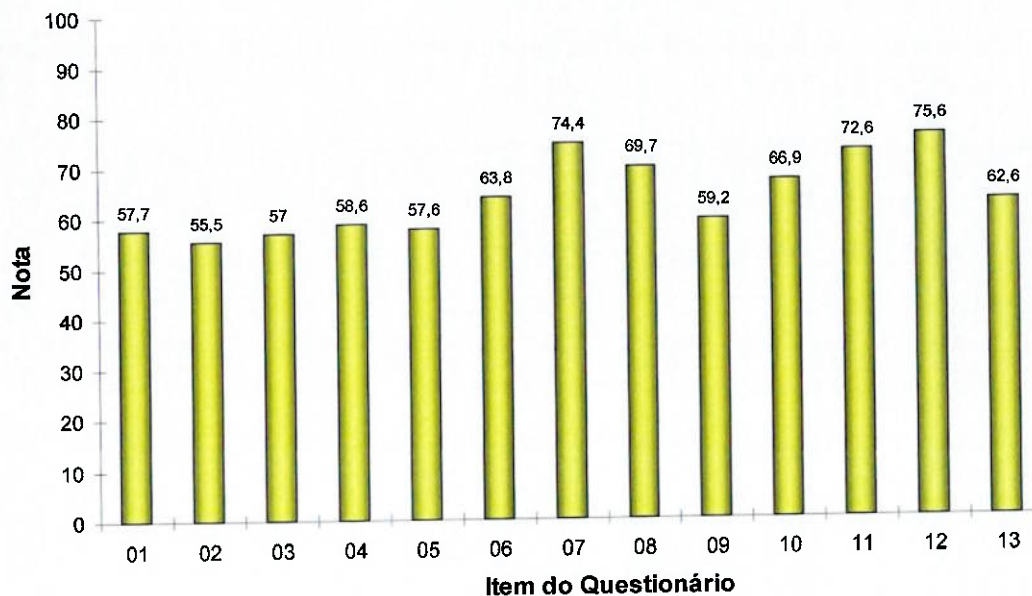
Tabulação da pesquisa de clima estratificada – Empresa de Engenharia

Tabulação da Pesquisa de Clima			
Análise estratificada			
CREDIBILIDADE		Soma	Pontuação
	Concordo totalmente	109	1090
	Concordo	215	1505
	Discordo	92	276
	Discordo totalmente	32	0
	Total	448	2871
	Pontuação máxima	4480	
	Nota final	64,08	
RESPEITO		Soma	Pontuação
	Concordo totalmente	44	440
	Concordo	204	1428
	Discordo	135	405
	Discordo totalmente	33	0
	Total	416	2273
	Pontuação máxima	4160	
	Nota final	54,64	
IMPARCIALIDADE		Soma	Pontuação
	Concordo totalmente	71	710
	Concordo	209	1463
	Discordo	139	417
	Discordo totalmente	29	0
	Total	448	2590
	Pontuação máxima	4480	
	Nota final	57,81	
ORGULHO		Soma	Pontuação
	Concordo totalmente	57	570
	Concordo	144	1008
	Discordo	69	207
	Discordo totalmente	18	0
	Total	288	1785
	Pontuação máxima	2880	
	Nota final	61,98	
CAMARADAGEM		Soma	Pontuação
	Concordo totalmente	69	690
	Concordo	179	1253
	Discordo	54	162
	Discordo totalmente	18	0
	Total	320	2105
	Pontuação máxima	3200	
	Nota final	65,78	
CONFIANÇA		Soma	Pontuação
	Concordo totalmente	224	2240
	Concordo	628	4396
	Discordo	366	1098
	Discordo totalmente	94	0
	Total	1312	7734
	Pontuação máxima	13120	
	Nota final	58,95	

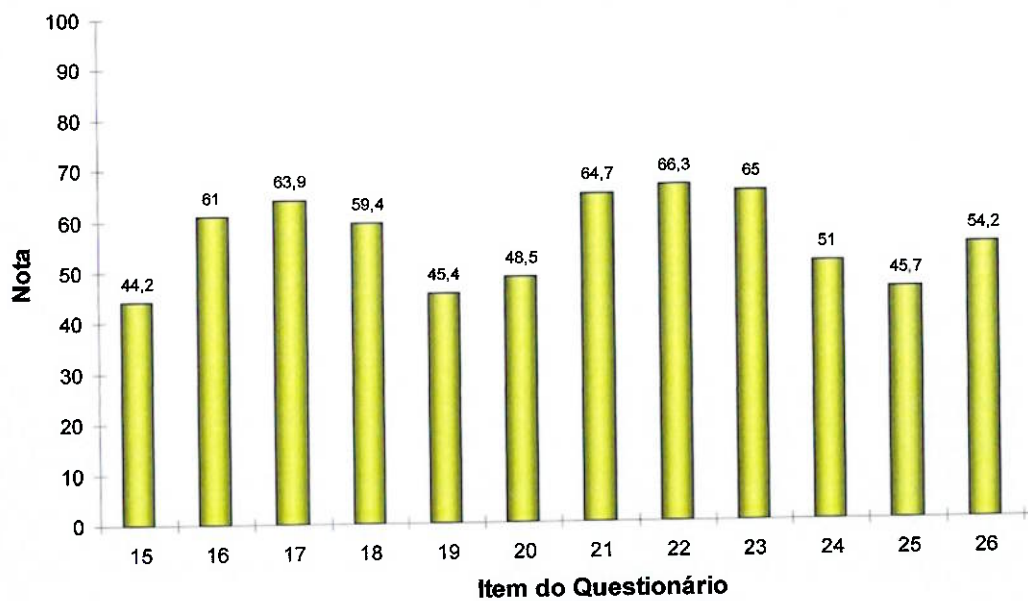
QUESTÃO 61 - VISÃO GERAL		
	Soma	Pontuação
Concordo totalmente	8	80
Concordo	13	91
Discordo	10	30
Discordo totalmente	1	0
Total	32	201
Pontuação máxima	320	
Nota final	62,81	

Gráficos – Empresa de Engenharia

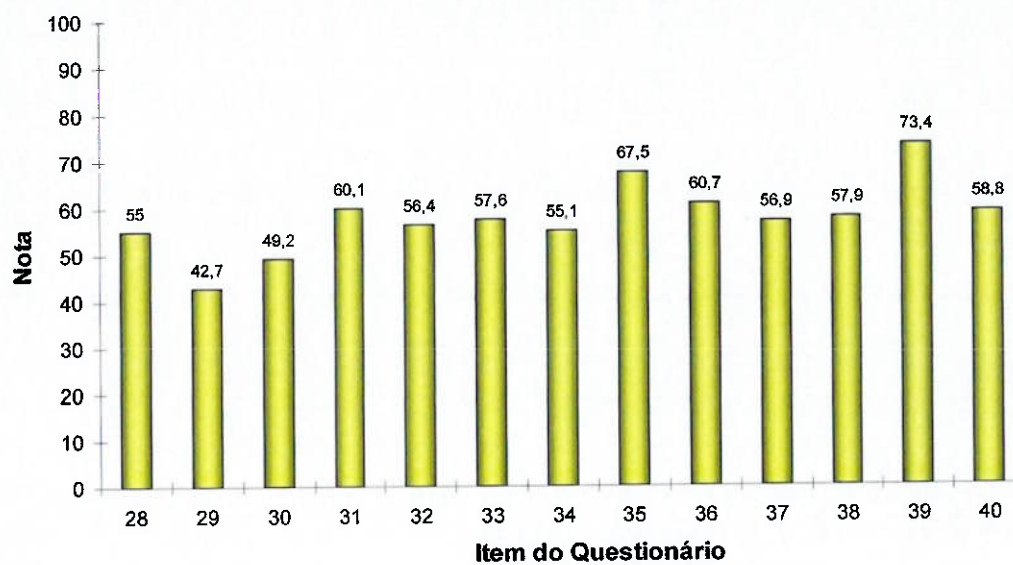
Resultados da Pesquisa de Clima - Engenharia
Credibilidade



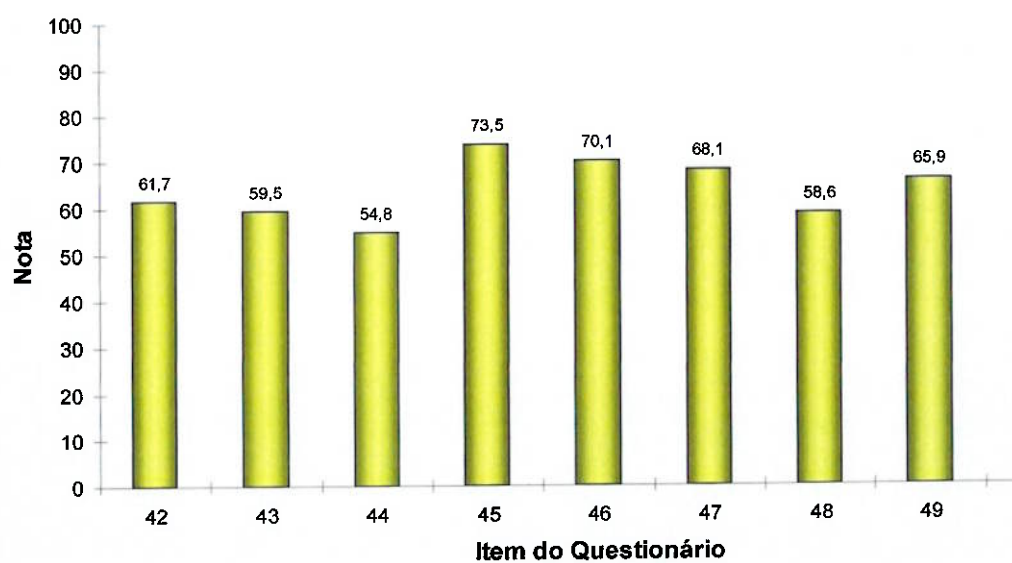
Resultados da Pesquisa de Clima - Engenharia
Respeito



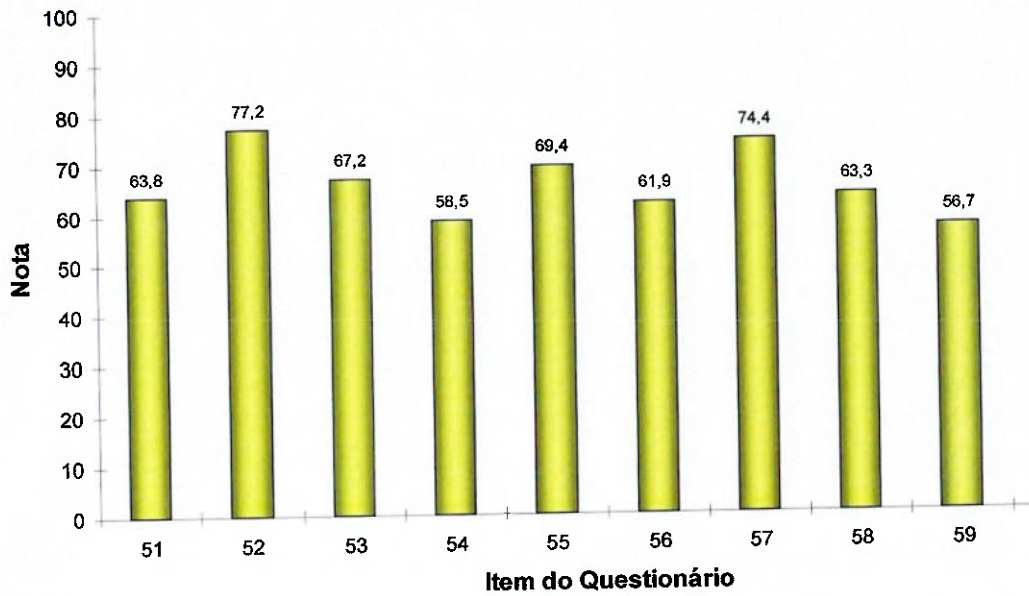
Resultados da Pesquisa de Clima - Engenharia Imparcialidade



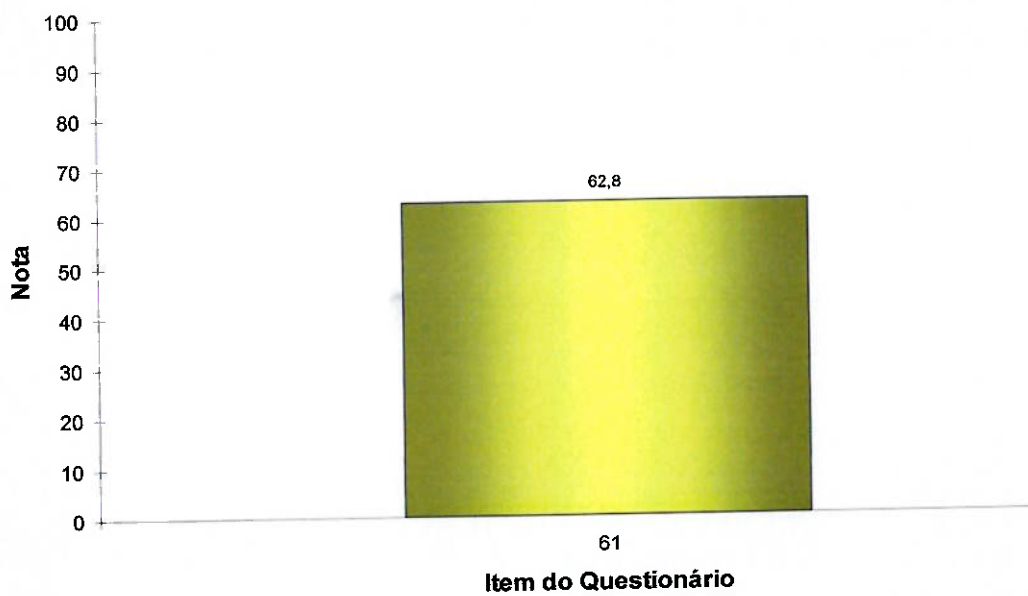
Resultados da Pesquisa de Clima - Engenharia Orgulho



**Resultados da Pesquisa de Clima - Engenharia
Camaradagem**



**Resultados da Pesquisa de Clima - Engenharia
Visão da Empresa**



Tabulação da pesquisa de clima – Indústria Gráfica

Resultados da Pesquisa de Clima			
Número	Perguntas		Média
Credibilidade	01	Meu chefe imediato me mantém informado sobre os assuntos importantes e sobre as mudanças na empresa	85,3
	02	Meu chefe imediato deixa claro o que ele espera do meu trabalho	83,4
	03	Posso fazer qualquer pergunta para o meu chefe imediato e obter respostas diretas	79
	04	É fácil se aproximar do meu chefe imediato e é também fácil falar com ele	86,9
	05	Se precisar falar com o meu chefe imediato ou com o chefe do meu chefe imediato, sei que serei recebido	82
	06	Meu chefe imediato é competente para tocar o negócio	84,6
	07	Meu chefe imediato sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	84,4
	08	Meu chefe imediato confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las	85,4
	09	Em geral os chefes imediatos, aqui, dão muita autonomia às pessoas	72,6
	10	Meu chefe imediato tem uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	82
	11	Meu chefe imediato cumpre o que promete	78,8
	12	Meu chefe imediato age de acordo com o que fala	82
	13	Acredito que a empresa só promoveria uma demissão em massa como último recurso	82,1
	14	Meu chefe imediato é honesto e ético na condução dos negócios	83,7
Respeito	15	A empresa me oferece treinamento ou oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	83,6
	16	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	79,7
	17	Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para se trabalhar	76,5
	18	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	83,7
	19	Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	76,4
	20	Meu chefe imediato aqui mostra reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra	81,5
	21	Os chefes imediatos reconhecem erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio	71,9
	22	Os chefes imediatos estão interessados nas idéias e nas sugestões que damos e tomam medidas com base	78
	23	Os chefes imediatos envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e o seu ambiente de tra	73,7
	24	As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal	76,3
	25	Os chefes imediatos mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado	79,3
	26	Quando necessário, a empresa me permite cuidar de assuntos pessoais durante o expediente	70,5
	27	Temos benefícios especiais e personalizados aqui	77,5
Imparcialidade	28	As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem	70,5
	29	Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa	68,5
	30	O tempo que dedico ao meu trabalho é aquele que foi combinado com a empresa	70,1
	31	Todos aqui têm a oportunidade de receber reconhecimento especial	69,5
	32	As pessoas evitam fazer politicagem como forma de obter resultados	65,1
	33	Os chefes imediatos evitam o favoritismo	74,6
	34	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	74,1
	35	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da cor ou raça	86,1
	36	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do sexo	85,6
	37	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua opção (ou orientação) sexual	85,3
	38	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de serem portadoras de deficiência	85,6
Orgulho	39	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade	84,8
	40	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua posição na empresa	75,2
	41	Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e obterei justiça	71,8
	42	Sinto que sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença	82,7
	43	Meu trabalho tem um sentido especial para mim. Para mim, não é só mais um emprego	87,8
	44	As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho	80,8
	45	Aqui as pessoas têm vontade de vir ao trabalho	80,8
	46	Pretendo trabalhar aqui ainda por muito tempo	88,1
	47	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	86,1
	48	Eu me sinto bem com a forma pela qual a empresa contribui para a comunidade	84,6
	49	Tenho orgulho de contar à outras pessoas que trabalho aqui	78,6
	50	A empresa me dá oportunidade de participar em atividades de ação social ou comunitária	81,9
Camaradagem	51	Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem vindo	83,6
	52	Quando alguém muda de função ou área, as pessoas fazem com que ele(a) se sinta rapidamente em casa	81,2
	53	Este é um lugar agradável para se trabalhar	80
	54	Nós sempre comemoramos eventos especiais	69,7
	55	Este é um lugar divertido para trabalhar	71,5
	56	Posso ser eu mesmo por aqui	77,8
	57	Existe um sentimento de família ou de equipe por aqui	78,6
	58	Sinto que estamos todos no mesmo barco	77,3
	59	Aqui as pessoas se importam umas com as outras	67,5
	60	Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui	74,1
	61	Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para se trabalhar	84,7

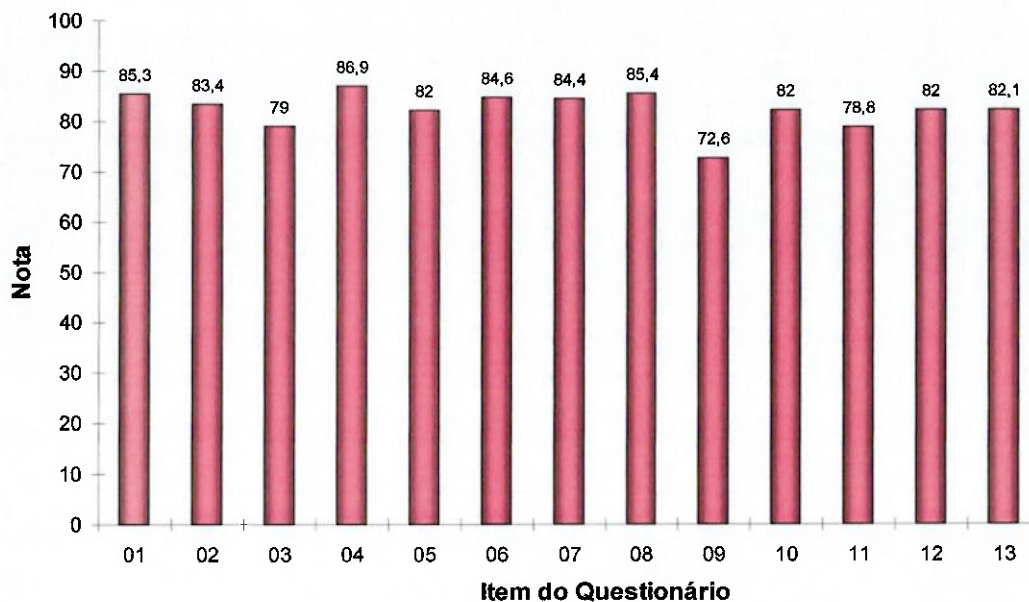
Tabulação da pesquisa de clima estratificada – Indústria Gráfica

Tabulação da Pesquisa de Clima						
Análise estratificada						
CREDIBILIDADE		Soma	Pontuação		Soma	Pontuação
	Concordo totalmente	432	4320	Concordo totalmente	1117	11170
	Concordo	327	2289	Concordo	1020	7140
	Discordo	63	189	Discordo	243	729
	Discordo totalmente	2	0	Discordo totalmente	35	0
	Total	824	6798	Total	2415	19039
	Pontuação máxima	8240		Pontuação máxima	24150	
	Nota final	82,50		Nota final	78,84	
RESPEITO		Soma	Pontuação	CONFIANÇA		
	Concordo totalmente	324	3240			
	Concordo	352	2464			
	Discordo	82	246			
	Discordo totalmente	8	0			
	Total	766	5950			
	Pontuação máxima	7660				
	Nota final	77,68				
IMPARCIALIDADE		Soma	Pontuação			
	Concordo totalmente	361	3610			
	Concordo	341	2387			
	Discordo	98	294			
	Discordo totalmente	25	0			
	Total	825	6291			
	Pontuação máxima	8250				
	Nota final	76,25				
ORGULHO		Soma	Pontuação			
	Concordo totalmente	277	2770			
	Concordo	230	1610			
	Discordo	18	54			
	Discordo totalmente	0	0			
	Total	525	4434			
	Pontuação máxima	5250				
	Nota final	84,46				
CAMARADAGEM		Soma	Pontuação			
	Concordo totalmente	218	2180			
	Concordo	304	2128			
	Discordo	61	183			
	Discordo totalmente	5	0			
	Total	588	4491			
	Pontuação máxima	5880				
	Nota final	76,38				

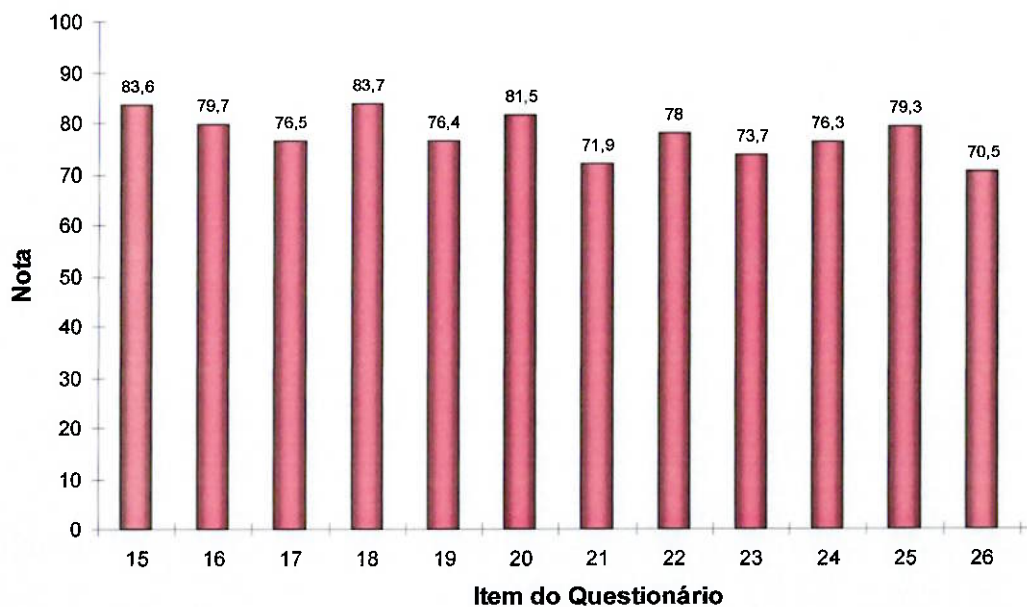
QUESTÃO 61 - VISÃO GERAL		
	Soma	Pontuação
Concordo totalmente	33	330
Concordo	23	161
Discordo	3	9
Discordo totalmente	0	0
Total	59	500
Pontuação máxima	590	
Nota final	84,75	

Gráficos – Indústria Gráfica

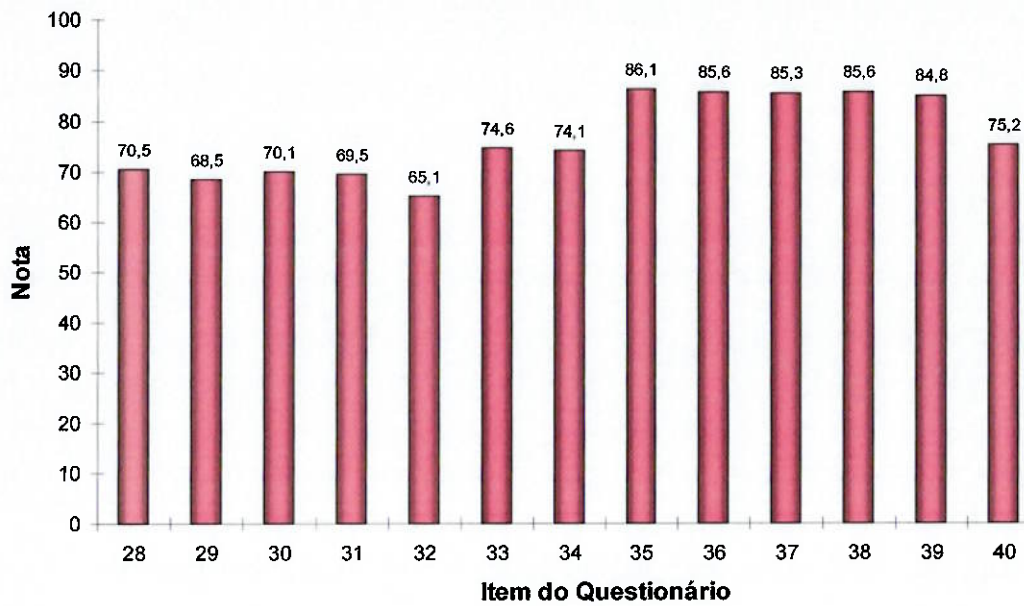
Resultados da Pesquisa de Clima - Gráfica
Credibilidade



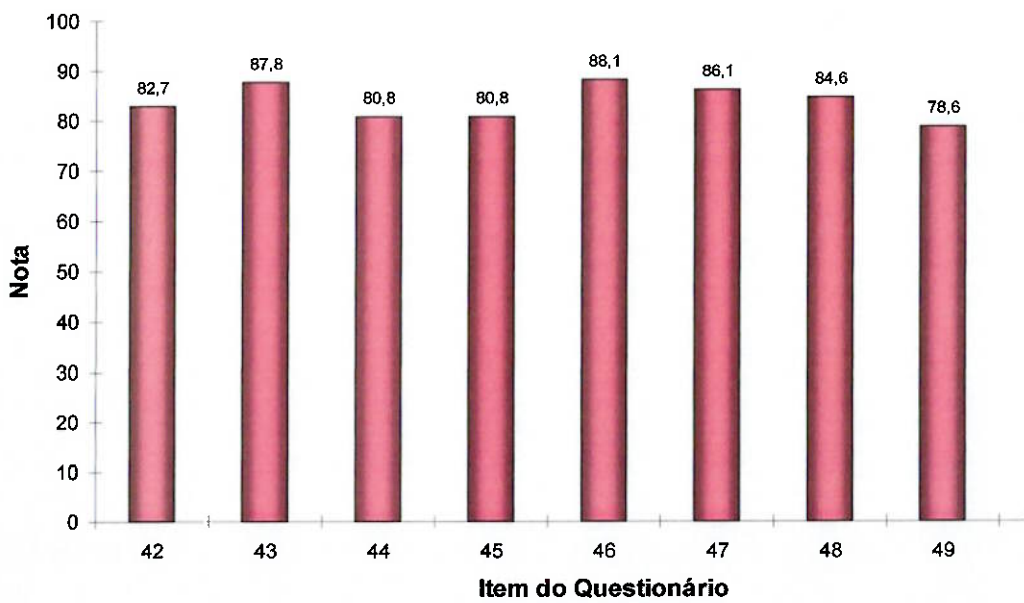
Resultados da Pesquisa de Clima - Gráfica
Respeito



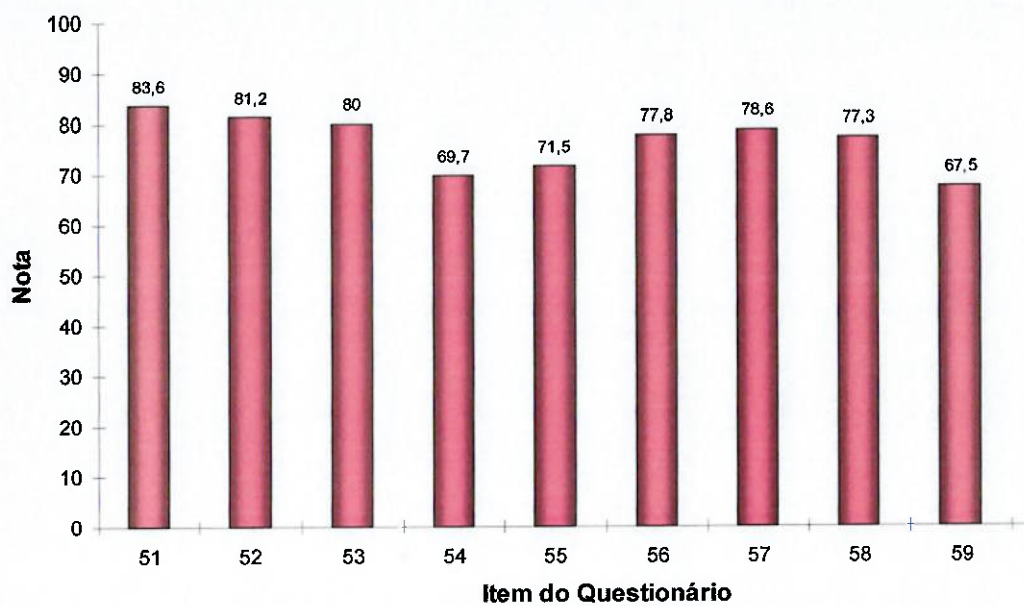
Resultados da Pesquisa de Clima - Gráfica
Imparcialidade



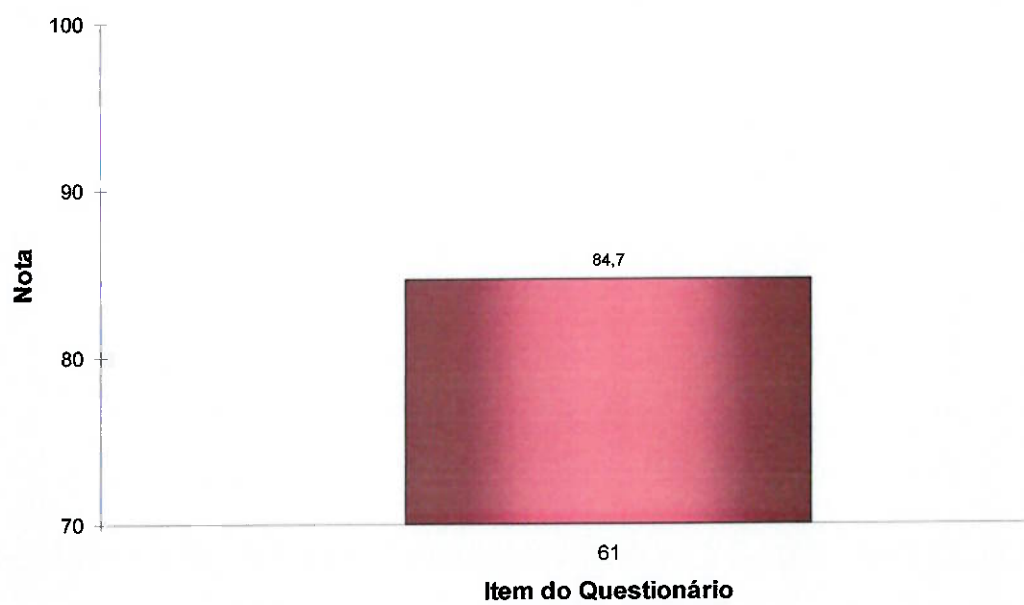
Resultados da Pesquisa de Clima - Gráfica
Orgulho



**Resultados da Pesquisa de Clima - Gráfica
Camaradagem**



**Resultados da Pesquisa de Clima - Gráfica
Visão da Empresa**



Tabulação da pesquisa de clima _ Indústria Automobilística

Resultados da Pesquisa de Clima			
Número	Perguntas	Média	
Credibilidade	01	Meu chefe imediato me mantém informado sobre os assuntos importantes e sobre as mudanças na empresa	77
	02	Meu chefe imediato deixa claro o que ele espera do meu trabalho	77,5
	03	Posso fazer qualquer pergunta para o meu chefe imediato e obter respostas diretas	82,3
	04	É fácil se aproximar do meu chefe imediato e é também fácil falar com ele	86,6
	05	Se precisar falar com o meu chefe imediato ou com o chefe do meu chefe imediato, sei que serei recebido	85
	06	Meu chefe imediato é competente para tocar o negócio	86,6
	07	Meu chefe imediato sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	81,1
	08	Meu chefe imediato confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las	84,3
	09	Em geral os chefes imediatos, aqui, dão muita autonomia às pessoas	76,4
	10	Meu chefe imediato têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	80,7
	11	Meu chefe imediato cumpre o que promete	78,6
	12	Meu chefe imediato age de acordo com o que fala	78,6
	13	Acredito que a empresa só promoveria uma demissão em massa como último recurso	70,9
	14	Meu chefe imediato é honesto e ético na condução dos negócios	80
Respeito	15	A empresa me oferece treinamento ou oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	53,2
	16	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	72,5
	17	Este é um lugar psicologicamente e emocionalmente saudável para se trabalhar	77,9
	18	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	74,5
	19	Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	75,7
	20	Meu chefe imediato aqui mostra reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra	77,3
	21	Os chefes imediatos reconhecem erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio	68,6
	22	Os chefes imediatos estão interessados nas idéias e nas sugestões que damos e tomam medidas com base	70,5
	23	Os chefes imediatos envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e o seu ambiente de tra	66,3
	24	As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal	69,3
	25	Os chefes imediatos mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado	73,4
	26	Quando necessário, a empresa me permite cuidar de assuntos pessoais durante o expediente	75,5
	27	Temos benefícios especiais e personalizados aqui	68
Imparcialidade	28	As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem	70
	29	Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa	69,1
	30	O tempo que dedico ao meu trabalho é aquele que foi combinado com a empresa	79,6
	31	Todos aqui têm a oportunidade de receber reconhecimento especial	58,9
	32	As pessoas evitam fazer politicagem como forma de obter resultados	51,1
	33	Os chefes imediatos evitam o favoritismo	58,8
	34	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	57
	35	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da cor ou raça	81,3
	36	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do sexo	83
	37	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua opção (ou orientação) sexual	78,9
	38	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de serem portadoras de deficiência	77,3
	39	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade	75,2
	40	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua posição na empresa	63
	41	Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e obterei justiça	62,9
Orgulho	42	Sinto que sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença	68,9
	43	Meu trabalho tem um sentido especial para mim. Para mim, não é só mais um emprego	82,1
	44	As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho	72
	45	Aqui as pessoas têm vontade de vir ao trabalho	77,1
	46	Pretendo trabalhar aqui ainda por muito tempo	88
	47	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	85,9
	48	Eu me sinto bem com a forma pela qual a empresa contribui para a comunidade	79,5
	49	Tenho orgulho de contar à outras pessoas que trabalho aqui	88,8
	50	A empresa me dá oportunidade de participar em atividades de ação social ou comunitária	68,2
Camaradagem	51	Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem vindo	82,9
	52	Quando alguém muda de função ou área, as pessoas fazem com que ele(a) se sinta rapidamente em casa	70
	53	Este é um lugar agradável para se trabalhar	85,4
	54	Nós sempre comemoramos eventos especiais	67,1
	55	Este é um lugar divertido para trabalhar	74,1
	56	Posso ser eu mesmo por aqui	75,7
	57	Existe um sentimento de família ou de equipe por aqui	67,9
	58	Sinto que estamos todos no mesmo barco	68
	59	Aqui as pessoas se importam umas com as outras	61,8
	60	Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui	71,1
	61	Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para se trabalhar	84,5

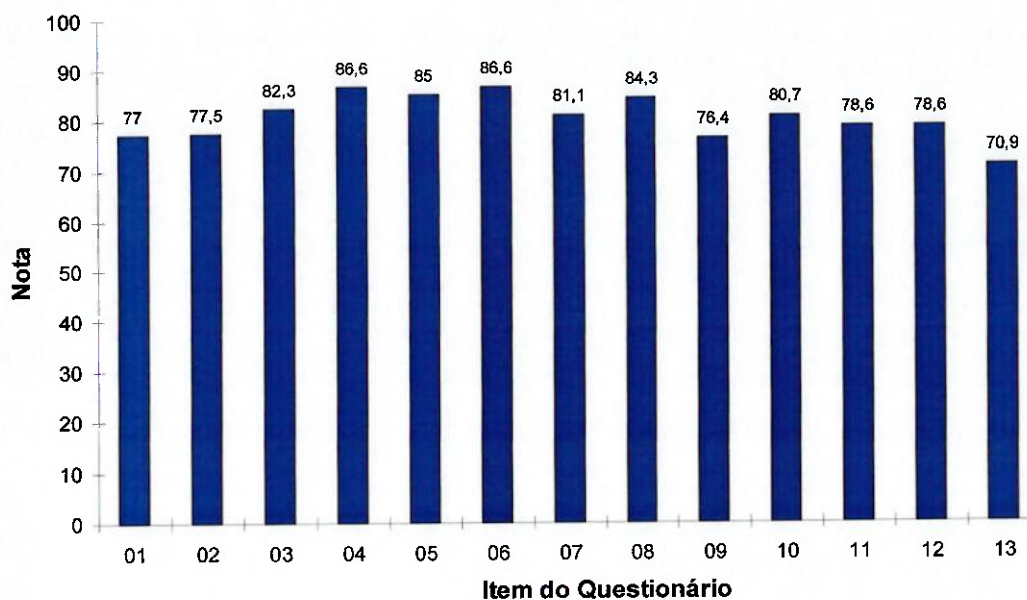
Tabulação da pesquisa de clima estratificada – Indústria Automobilística

Tabulação da Pesquisa de Clima						
Análise estratificada						
CREDIBILIDADE		Soma	Pontuação		Soma	Pontuação
	Concordo totalmente	324	3240	Concordo totalmente	674	6740
	Concordo	423	2961	Concordo	1347	9429
	Discordo	34	102	Discordo	237	711
	Discordo totalmente	3	0	Discordo totalmente	38	0
	Total	784	6303	Total	2296	16880
	Pontuação máxima	7840		Pontuação máxima	22960	
	Nota final	80,40		Nota final	73,52	
RESPEITO		Soma	Pontuação	CONFIANÇA		
	Concordo totalmente	162	1620			
	Concordo	472	3304			
	Discordo	81	243			
	Discordo totalmente	13	0			
	Total	728	5167			
	Pontuação máxima	7280				
	Nota final	70,98				
IMPARCIALIDADE		Soma	Pontuação			
	Concordo totalmente	188	1880			
	Concordo	452	3164			
	Discordo	122	366			
	Discordo totalmente	22	0			
	Total	784	5410			
	Pontuação máxima	7840				
	Nota final	69,01				
ORGULHO		Soma	Pontuação			
	Concordo totalmente	193	1930			
	Concordo	282	1974			
	Discordo	25	75			
	Discordo totalmente	4	0			
	Total	504	3979			
	Pontuação máxima	5040				
Nota final	78,95					
CAMARADAGEM		Soma	Pontuação			
	Concordo totalmente	130	1300			
	Concordo	369	2583			
	Discordo	57	171			
	Discordo totalmente	4	0			
	Total	560	4054			
	Pontuação máxima	5600				
	Nota final	72,39				

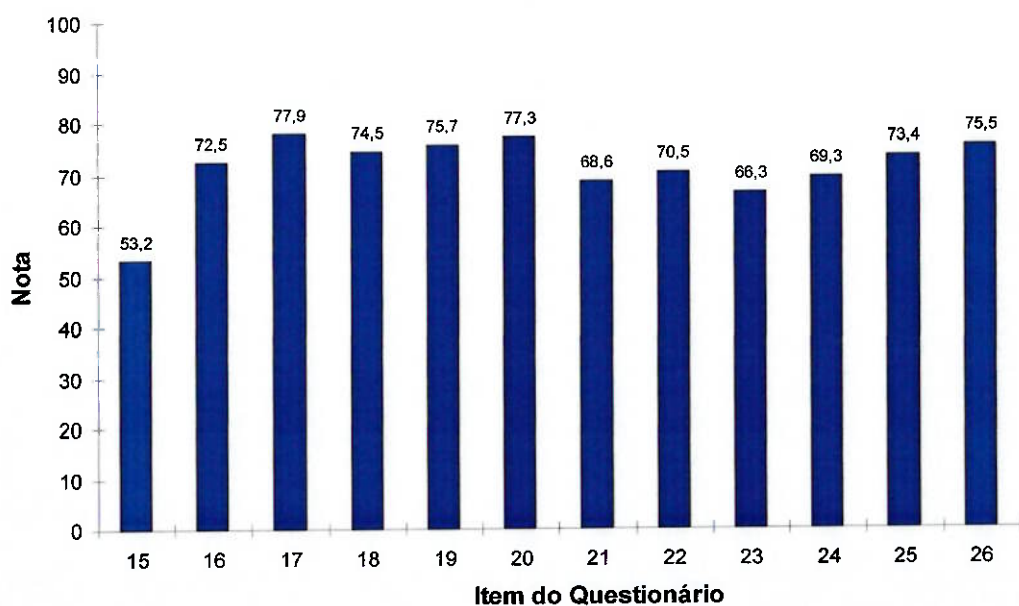
QUESTÃO 61 - VISÃO GERAL		
	Soma	Pontuação
Concordo totalmente	31	310
Concordo	22	154
Discordo	3	9
Discordo totalmente	0	0
Total	56	473
Pontuação máxima	560	
Nota final	84,46	

Gráficos - Indústria Automobilística

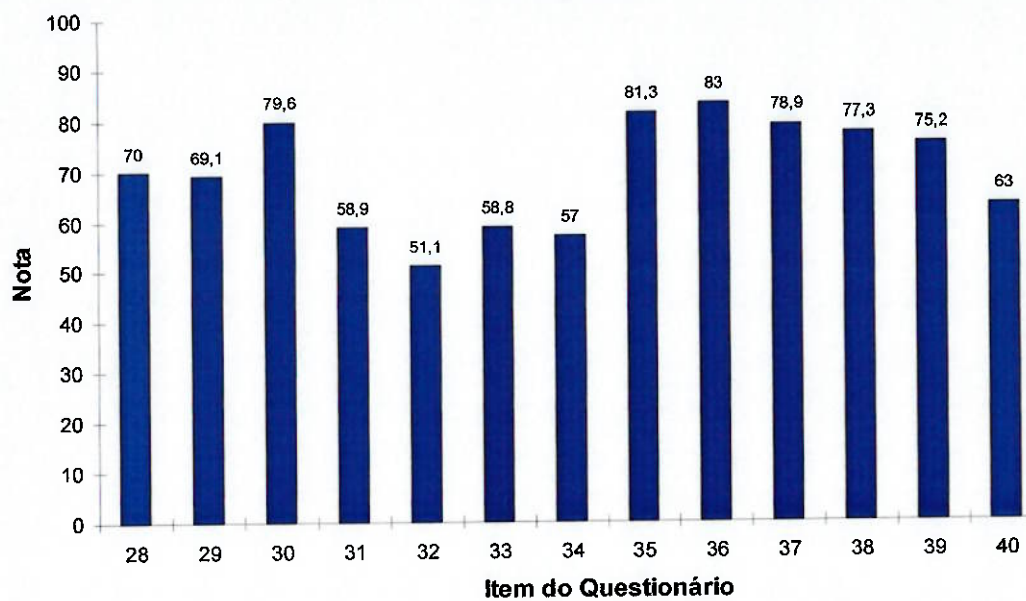
Resultados da Pesquisa de Clima - Automobilística
Credibilidade



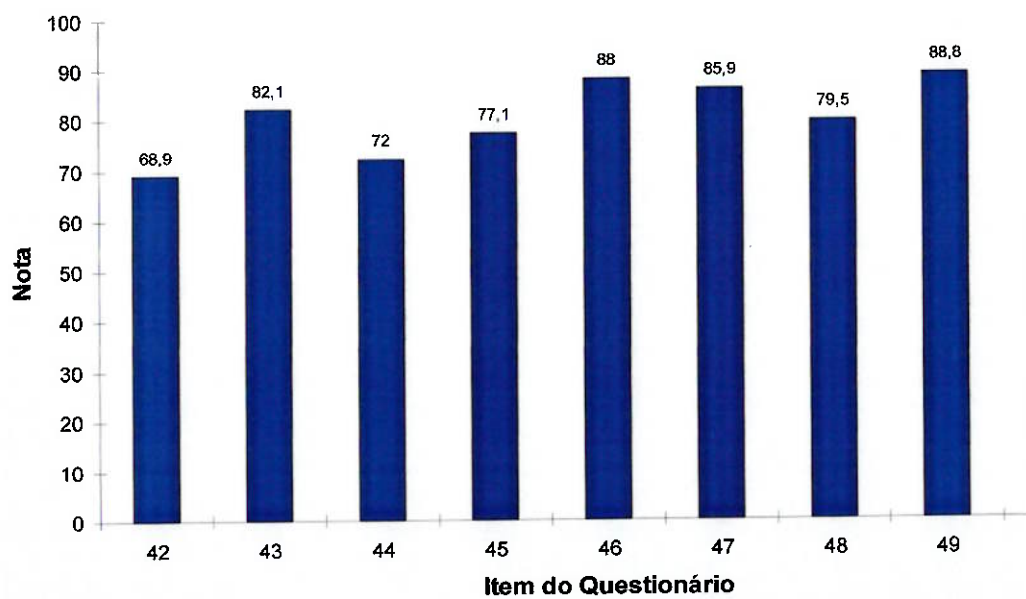
Resultados da Pesquisa de Clima - Automobilística
Respeito



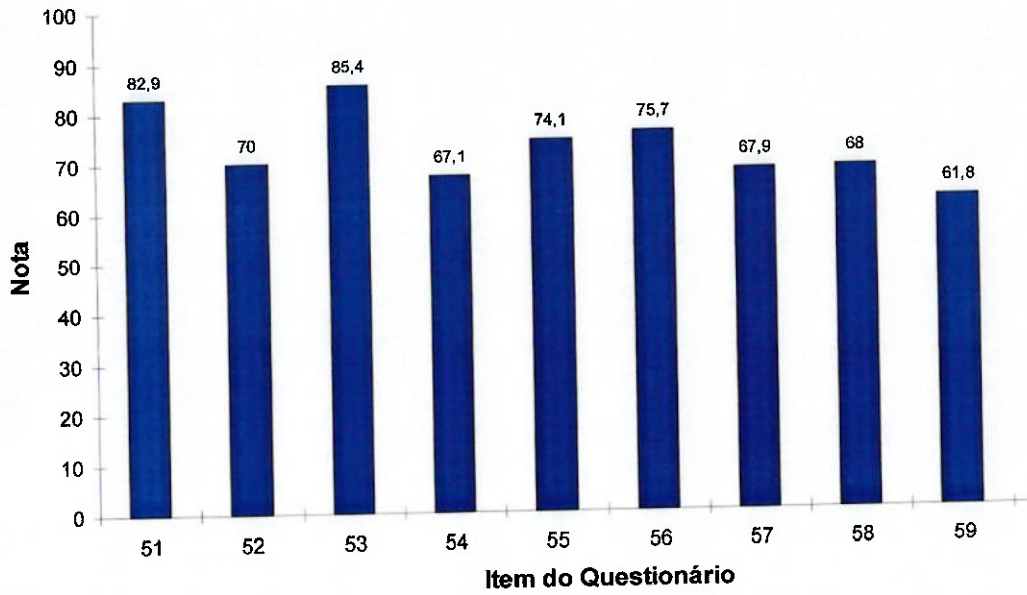
Resultados da Pesquisa de Clima - Automobilística Imparcialidade



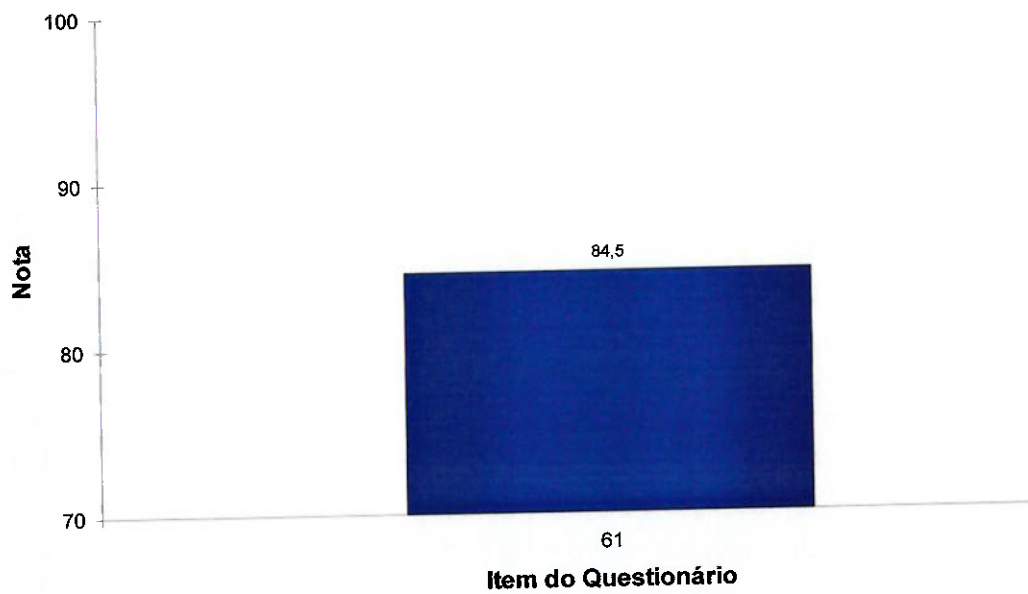
Resultados da Pesquisa de Clima - Automobilística Orgulho



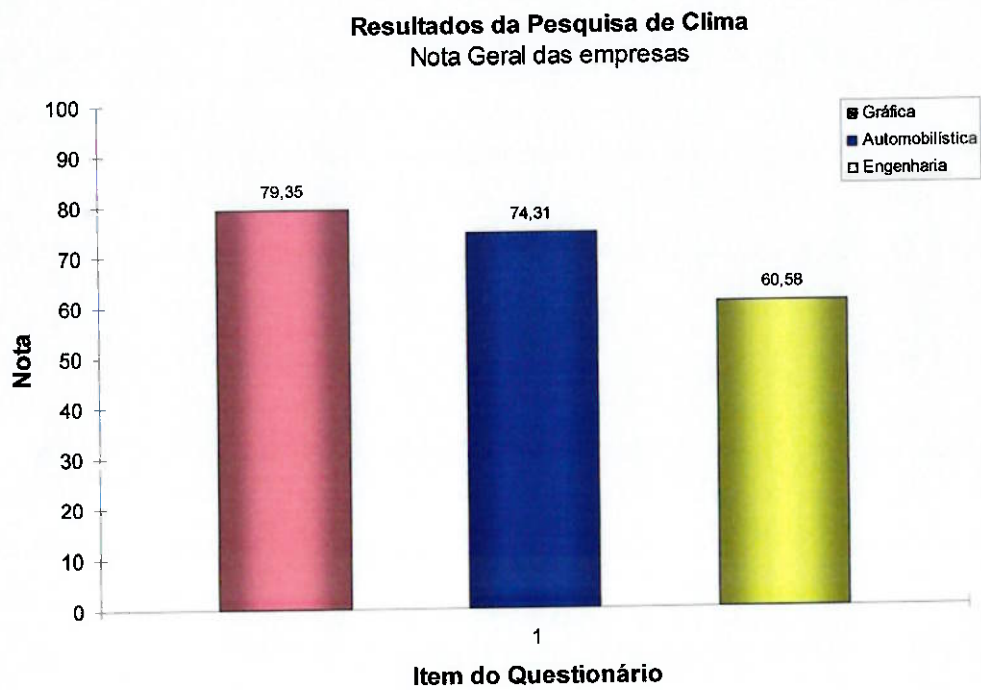
**Resultados da Pesquisa de Clima - Automobilística
Camaradagem**



**Resultados da Pesquisa de Clima - Automobilística
Visão da Empresa**



Nota geral da pesquisa de Clima



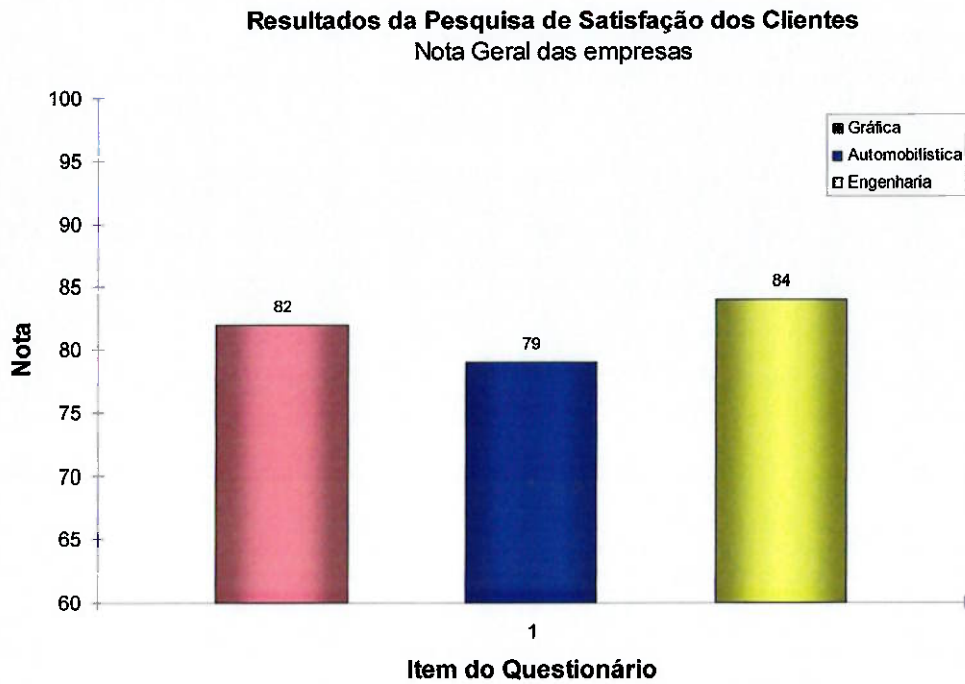
Pesquisa de satisfação dos clientes – Indústria Gráfica

Pesquisa de Satisfação do Cliente - Indústria Gráfica													
Clientes Internos	Qualidade do produto										RESULTADOS		
	O produto está dentro do especificado	Funcionabilidade	Documentação esta OK?	O produto foi entregue conforme programação?	O produto foi entregue na quantidade correta?	O produto foi entregue no local correto?	Agilidade na solução de problemas	Inter-relacionamento	Qualidade de atendimento	Assistência técnica eficaz?	soma	número	média
Blister	10	10	10	9	8	10	7	9	8	7	88	10	8,8
Display	9	8	10	8	7	10	8	10	8	8	86	11	7,8
Cartuchos	9	9	10	8	9	8	5	9	7	7	81	10	8,1
soma	28	27	30	25	24	28	20	28	23	22	82,4		
nro	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
média	9,3	9,0	10,0	8,3	8,0	9,3	6,7	9,3	7,7	7,3			

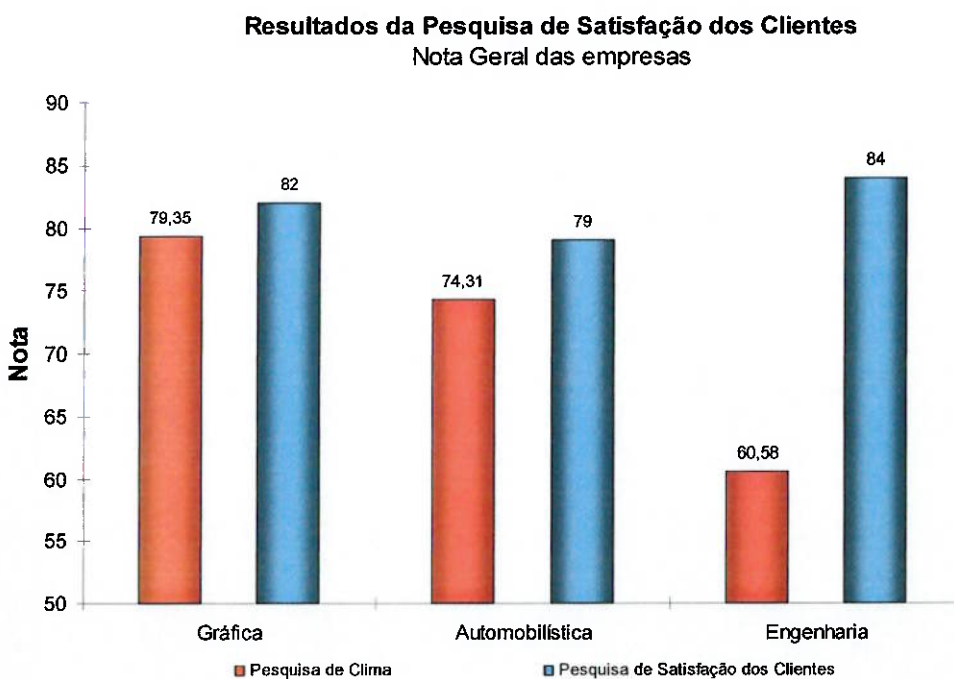
Pesquisa de satisfação dos clientes – Indústria Automobilística

Pesquisa de Satisfação do Cliente - Indústria Automobilística													
Clientes	Qualidade do produto										RESULTADOS		
	O produto está dentro do especificado	Funcionabilidade	Documentação esta OK?	O produto foi entregue conforme programação?	O produto foi entregue na quantidade correta?	O produto foi entregue no local correto?	Agilidade na solução de problemas	Inter-relacionamento	Qualidade de atendimento	Assistência técnica eficaz?	soma	número	média
A	8	7	10	7	8	6	6	8	6	8	74	10	7,4
B	9	8	9	8	9	8	7	9	8	9	84	10	8,4
soma	17	15	19	15	17	14	13	17	14	17	79,0		
nro	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
média	8,5	7,5	9,5	7,5	8,5	7,0	6,5	8,5	7,0	8,5			

Nota Geral da pesquisa de satisfação do cliente



Comparativo entre resultado da pesquisa de clima e pesquisa de satisfação dos clientes



Tabulação da pesquisa de clima – Empresa de Engenharia

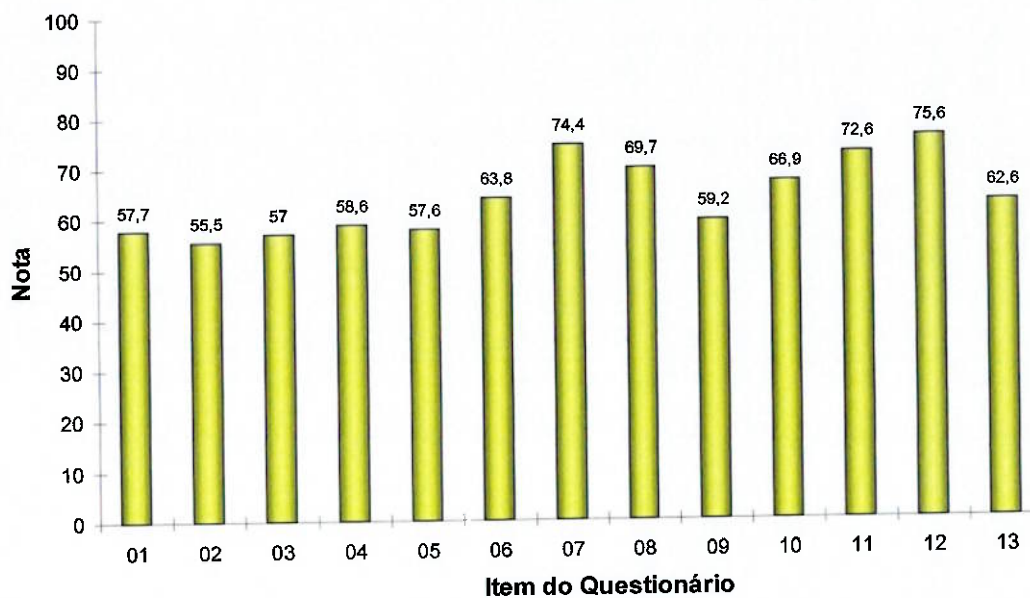
Resultados da Pesquisa de Clima			
Número	Perguntas	Média	
Credibilidade	01	Meu chefe imediato me mantém informado sobre os assuntos importantes e sobre as mudanças na empresa	57,7
	02	Meu chefe imediato deixa claro o que ele espera do meu trabalho	55,5
	03	Posso fazer qualquer pergunta para o meu chefe imediato e obter respostas diretas	57
	04	É fácil se aproximar do meu chefe imediato e é também fácil falar com ele	58,6
	05	Se precisar falar com o meu chefe imediato ou com o chefe do meu chefe imediato, sei que serei recebido	57,6
	06	Meu chefe imediato é competente para tocar o negócio	63,8
	07	Meu chefe imediato sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	74,4
	08	Meu chefe imediato confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las	69,7
	09	Em geral os chefes imediatos, aqui, dão muita autonomia às pessoas	59,2
	10	Meu chefe imediato têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	66,9
	11	Meu chefe imediato cumpre o que promete	72,6
	12	Meu chefe imediato age de acordo com o que fala	75,6
	13	Acredito que a empresa só promoveria uma demissão em massa como último recurso	62,6
	14	Meu chefe imediato é honesto e ético na condução dos negócios	67,2
Respeito	15	A empresa me oferece treinamento ou oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	44,2
	16	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	61
	17	Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para se trabalhar	63,9
	18	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	59,4
	19	Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	45,4
	20	Meu chefe imediato aqui mostra reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra	48,5
	21	Os chefes imediatos reconhecem erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio	64,7
	22	Os chefes imediatos estão interessados nas idéias e nas sugestões que damos e tomam medidas com base	66,3
	23	Os chefes imediatos envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e o seu ambiente de tra	65
	24	As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal	51
	25	Os chefes imediatos mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado	45,7
	26	Quando necessário, a empresa me permite cuidar de assuntos pessoais durante o expediente	54,2
	27	Temos benefícios especiais e personalizados aqui	41,9
Imparcialidade	28	As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem	55
	29	Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa	42,7
	30	O tempo que dedico ao meu trabalho é aquele que foi combinado com a empresa	49,2
	31	Todos aqui têm a oportunidade de receber reconhecimento especial	60,1
	32	As pessoas evitam fazer politicagem como forma de obter resultados	56,4
	33	Os chefes imediatos evitam o favoritismo	57,6
	34	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	55,1
	35	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da cor ou raça	67,5
	36	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do sexo	60,7
	37	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua opção (ou orientação) sexual	56,9
	38	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de serem portadoras de deficiência	57,9
	39	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade	73,4
	40	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua posição na empresa	58,8
	41	Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e obterei justiça	59,1
Orgulho	42	Sinto que sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença	61,7
	43	Meu trabalho tem um sentido especial para mim. Para mim, não é só mais um emprego	59,5
	44	As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho	54,8
	45	Aqui as pessoas têm vontade de vir ao trabalho	73,5
	46	Pretendo trabalhar aqui ainda por muito tempo	70,1
	47	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	68,1
	48	Eu me sinto bem com a forma pela qual a empresa contribui para a comunidade	58,6
	49	Tenho orgulho de contar à outras pessoas que trabalho aqui	65,9
	50	A empresa me dá oportunidade de participar em atividades de ação social ou comunitária	46,3
Camaradagem	51	Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem vindo	63,8
	52	Quando alguém muda de função ou área, as pessoas fazem com que ele(a) se sinta rapidamente em casa	77,2
	53	Este é um lugar agradável para se trabalhar	67,2
	54	Nós sempre comemoramos eventos especiais	58,5
	55	Este é um lugar divertido para trabalhar	69,4
	56	Posso ser eu mesmo por aqui	61,9
	57	Existe um sentimento de família ou de equipe por aqui	74,4
	58	Sinto que estamos todos no mesmo barco	63,3
	59	Aqui as pessoas se importam umas com as outras	56,7
	60	Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui	66
	61	Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para se trabalhar	62,8

Tabulação da pesquisa de clima estratificada – Empresa de Engenharia

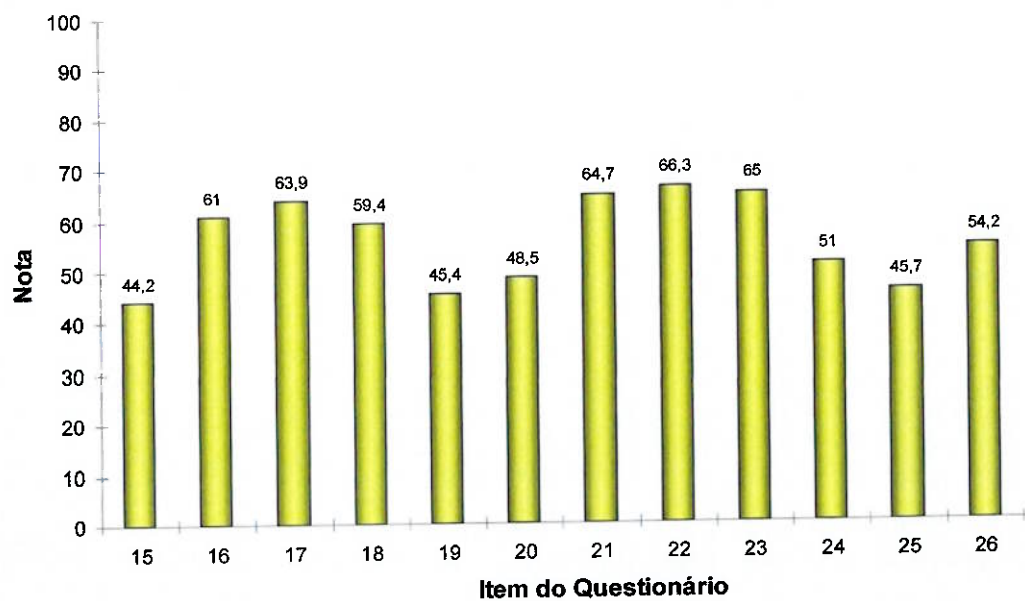
Tabulação da Pesquisa de Clima							
Análise estratificada							
CREDIBILIDADE		Soma	Pontuação		Soma	Pontuação	
	Concordo totalmente	109	1090	Concordo totalmente	224	2240	
	Concordo	215	1505	Concordo	628	4396	
	Discordo	92	276	Discordo	366	1098	
	Discordo totalmente	32	0	Discordo totalmente	94	0	
	Total	448	2871	Total	1312	7734	
	Pontuação máxima	4480		Pontuação máxima	13120		
	Nota final	64,08		Nota final	58,95		
RESPEITO		Soma	Pontuação	CONFIANÇA			
	Concordo totalmente	44	440				
	Concordo	204	1428				
	Discordo	135	405				
	Discordo totalmente	33	0				
	Total	416	2273				
Pontuação máxima	4160						
Nota final	54,64						
IMPARCIALIDADE		Soma	Pontuação				
	Concordo totalmente	71	710				
	Concordo	209	1463				
	Discordo	139	417				
	Discordo totalmente	29	0				
	Total	448	2590				
Pontuação máxima	4480						
Nota final	57,81						
ORGULHO		Soma	Pontuação				
	Concordo totalmente	57	570				
	Concordo	144	1008				
	Discordo	69	207				
	Discordo totalmente	18	0				
	Total	288	1785				
Pontuação máxima	2880						
Nota final	61,98						
CAMARADAGEM		Soma	Pontuação				
	Concordo totalmente	69	690				
	Concordo	179	1253				
	Discordo	54	162				
	Discordo totalmente	18	0				
	Total	320	2105				
Pontuação máxima	3200						
Nota final	65,78						
QUESTÃO 61 - VISÃO GERAL							
		Soma	Pontuação				
Concordo totalmente	8	80					
Concordo	13	91					
Discordo	10	30					
Discordo totalmente	1	0					
Total	32	201					
Pontuação máxima	320						
Nota final	62,81						

Gráficos – Empresa de Engenharia

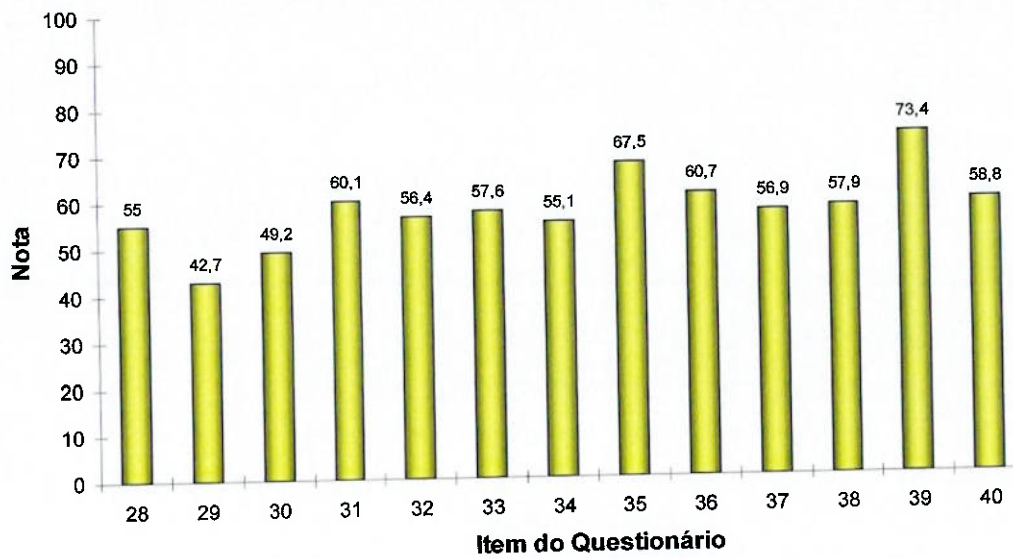
Resultados da Pesquisa de Clima - Engenharia
Credibilidade



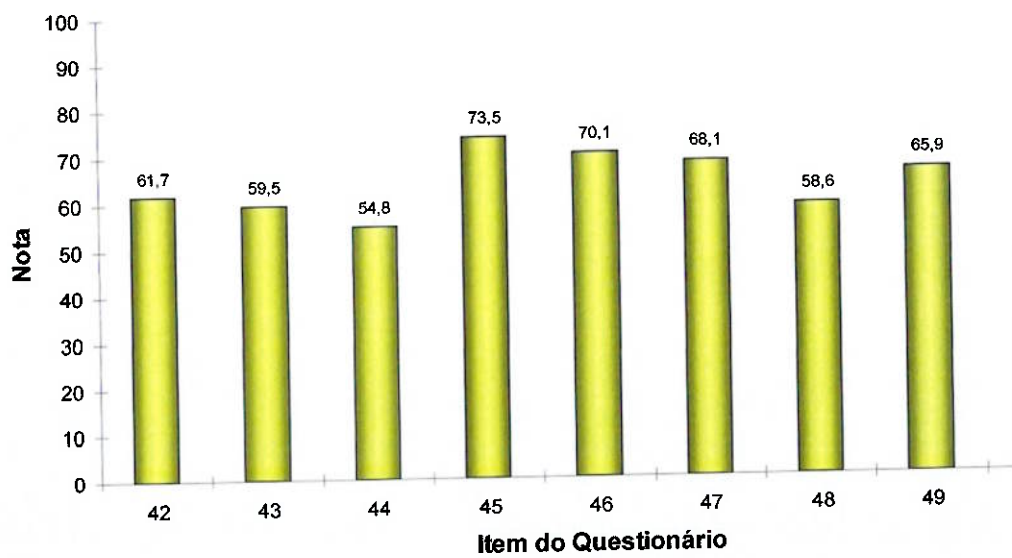
Resultados da Pesquisa de Clima - Engenharia
Respeito



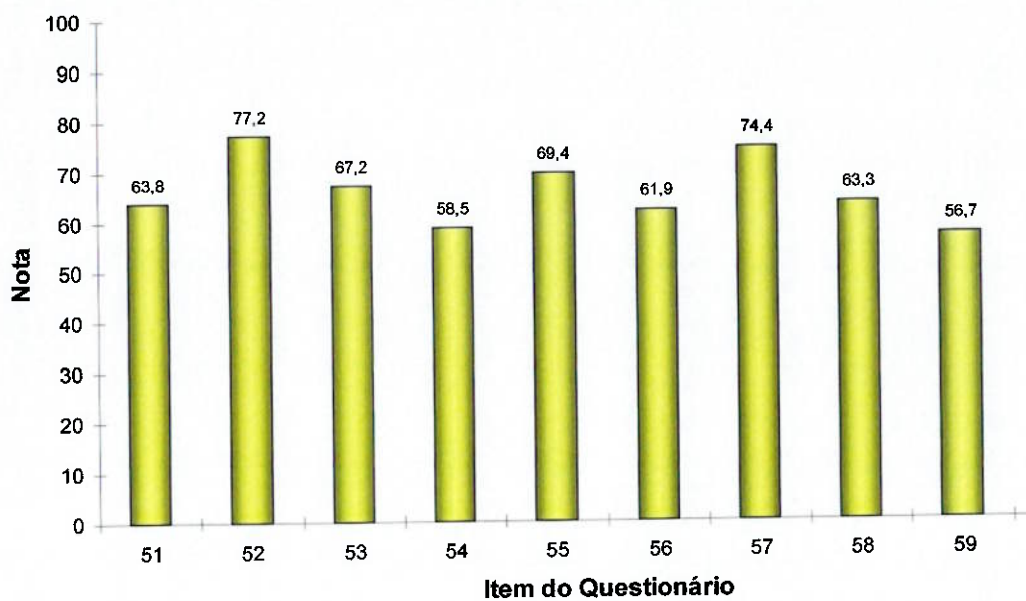
Resultados da Pesquisa de Clima - Engenharia Imparcialidade



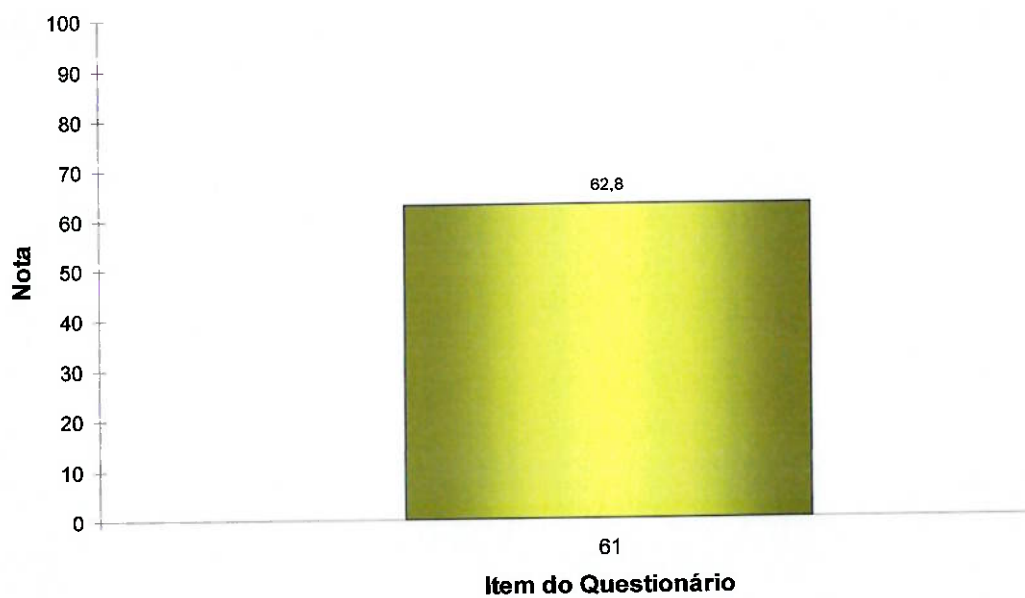
Resultados da Pesquisa de Clima - Engenharia Orgulho



Resultados da Pesquisa de Clima - Engenharia Camaradagem



Resultados da Pesquisa de Clima - Engenharia Visão da Empresa



Tabulação da pesquisa de clima – Indústria Gráfica

Resultados da Pesquisa de Clima			
Número	Perguntas	Média	
Credibilidade	01	Meu chefe imediato me mantém informado sobre os assuntos importantes e sobre as mudanças na empresa	85,3
	02	Meu chefe imediato deixa claro o que ele espera do meu trabalho	83,4
	03	Posso fazer qualquer pergunta para o meu chefe imediato e obter respostas diretas	79
	04	É fácil se aproximar do meu chefe imediato e é também fácil falar com ele	86,9
	05	Se precisar falar com o meu chefe imediato ou com o chefe do meu chefe imediato, sei que serei recebido	82
	06	Meu chefe imediato é competente para tocar o negócio	84,6
	07	Meu chefe imediato sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	84,4
	08	Meu chefe imediato confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las	85,4
	09	Em geral os chefes imediatos, aqui, dão muita autonomia às pessoas	72,6
	10	Meu chefe imediato têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	82
	11	Meu chefe imediato cumpre o que promete	78,8
	12	Meu chefe imediato age de acordo com o que fala	82
	13	Acredito que a empresa só promoveria uma demissão em massa como último recurso	82,1
	14	Meu chefe imediato é honesto e ético na condução dos negócios	83,7
Respeito	15	A empresa me oferece treinamento ou oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	83,6
	16	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	79,7
	17	Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para se trabalhar	76,5
	18	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	83,7
	19	Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	76,4
	20	Meu chefe imediato aqui mostra reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra	81,5
	21	Os chefes imediatos reconhecem erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio	71,9
	22	Os chefes imediatos estão interessados nas idéias e nas sugestões que damos e tomam medidas com base	78
	23	Os chefes imediatos envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e o seu ambiente de tra	73,7
	24	As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal	76,3
	25	Os chefes imediatos mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado	79,3
	26	Quando necessário, a empresa me permite cuidar de assuntos pessoais durante o expediente	70,5
	27	Temos benefícios especiais e personalizados aqui	77,5
Imparcialidade	28	As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem	70,5
	29	Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa	68,5
	30	O tempo que dedico ao meu trabalho é aquele que foi combinado com a empresa	70,1
	31	Todos aqui têm a oportunidade de receber reconhecimento especial	69,5
	32	As pessoas evitam fazer politicagem como forma de obter resultados	65,1
	33	Os chefes imediatos evitam o favoritismo	74,6
	34	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	74,1
	35	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da cor ou raça	86,1
	36	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do sexo	85,6
	37	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua opção (ou orientação) sexual	85,3
	38	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de serem portadoras de deficiência	85,6
	39	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade	84,8
	40	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua posição na empresa	75,2
	41	Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e obterei justiça	71,8
Orgulho	42	Sinto que sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença	82,7
	43	Meu trabalho tem um sentido especial para mim. Para mim, não é só mais um emprego	87,8
	44	As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho	80,8
	45	Aqui as pessoas têm vontade de vir ao trabalho	80,8
	46	Pretendo trabalhar aqui ainda por muito tempo	88,1
	47	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	86,1
	48	Eu me sinto bem com a forma pela qual a empresa contribui para a comunidade	84,6
	49	Tenho orgulho de contar à outras pessoas que trabalho aqui	78,6
	50	A empresa me dá oportunidade de participar em atividades de ação social ou comunitária	81,9
	Camaradagem	51	Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem vindo
52		Quando alguém muda de função ou área, as pessoas fazem com que ele(a) se sinta rapidamente em casa	81,2
53		Este é um lugar agradável para se trabalhar	80
54		Nós sempre comemoramos eventos especiais	69,7
55		Este é um lugar divertido para trabalhar	71,5
56		Posso ser eu mesmo por aqui	77,8
57		Existe um sentimento de família ou de equipe por aqui	78,6
58		Sinto que estamos todos no mesmo barco	77,3
59		Aqui as pessoas se importam umas com as outras	67,5
60		Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui	74,1
61		Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para se trabalhar	84,7

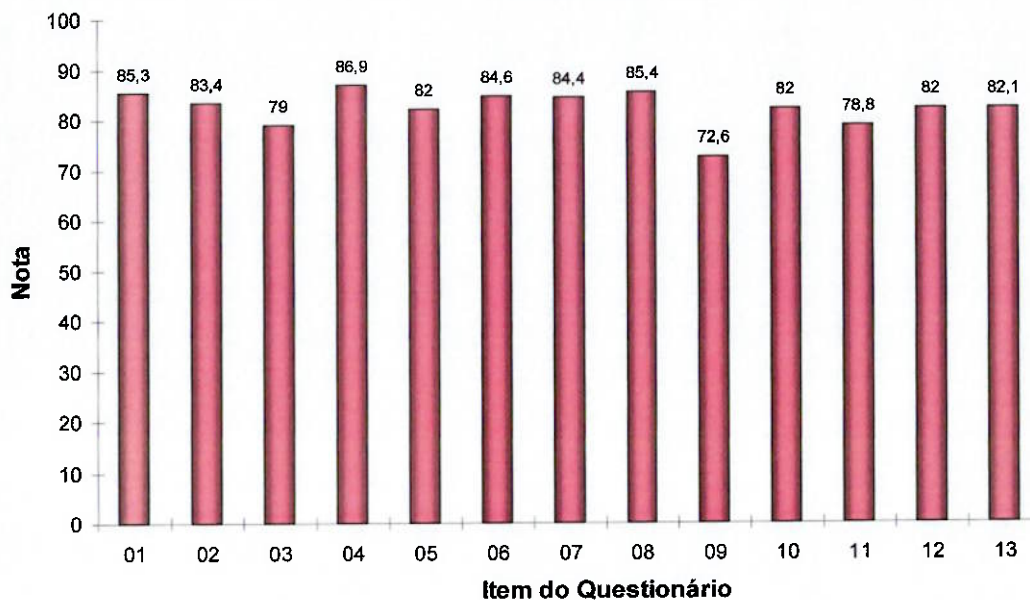
Tabulação da pesquisa de clima estratificada – Indústria Gráfica

Tabulação da Pesquisa de Clima						
Análise estratificada						
CREDIBILIDADE		Soma	Pontuação		Soma	Pontuação
	Concordo totalmente	432	4320	Concordo totalmente	1117	11170
	Concordo	327	2289	Concordo	1020	7140
	Discordo	63	189	Discordo	243	729
	Discordo totalmente	2	0	Discordo totalmente	35	0
	Total	824	6798	Total	2415	19039
	Pontuação máxima	8240		Pontuação máxima	24150	
	Nota final	82,50		Nota final	78,84	
RESPEITO		Soma	Pontuação			
	Concordo totalmente	324	3240			
	Concordo	352	2464			
	Discordo	82	246			
	Discordo totalmente	8	0			
	Total	766	5950			
	Pontuação máxima	7660				
	Nota final	77,68				
IMPARCIALIDADE		Soma	Pontuação			
	Concordo totalmente	361	3610			
	Concordo	341	2387			
	Discordo	98	294			
	Discordo totalmente	25	0			
	Total	825	6291			
	Pontuação máxima	8250				
	Nota final	76,25				
ORGULHO		Soma	Pontuação			
	Concordo totalmente	277	2770			
	Concordo	230	1610			
	Discordo	18	54			
	Discordo totalmente	0	0			
	Total	525	4434			
	Pontuação máxima	5250				
	Nota final	84,46				
CAMARADAGEM		Soma	Pontuação			
	Concordo totalmente	218	2180			
	Concordo	304	2128			
	Discordo	61	183			
	Discordo totalmente	5	0			
	Total	588	4491			
	Pontuação máxima	5880				
	Nota final	76,38				

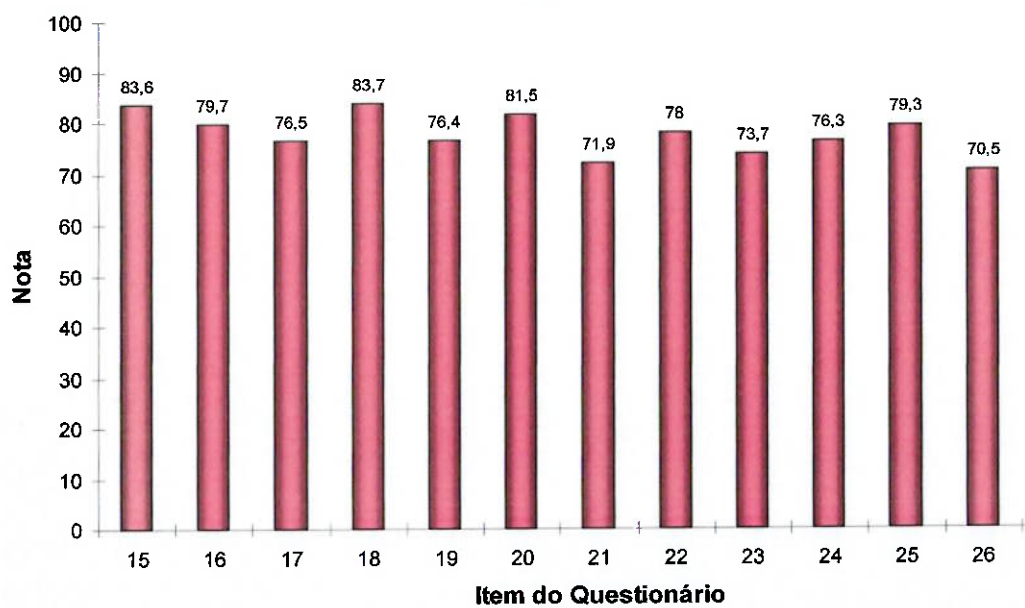
QUESTÃO 61 - VISÃO GERAL		
	Soma	Pontuação
Concordo totalmente	33	330
Concordo	23	161
Discordo	3	9
Discordo totalmente	0	0
Total	59	500
Pontuação máxima	590	
Nota final	84,75	

Gráficos – Indústria Gráfica

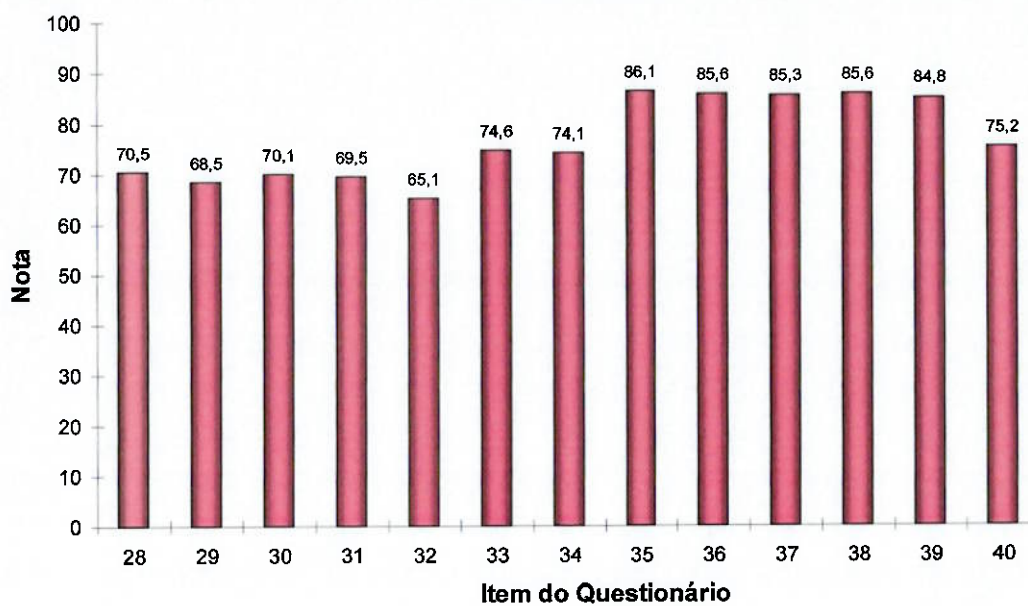
Resultados da Pesquisa de Clima - Gráfica
Credibilidade



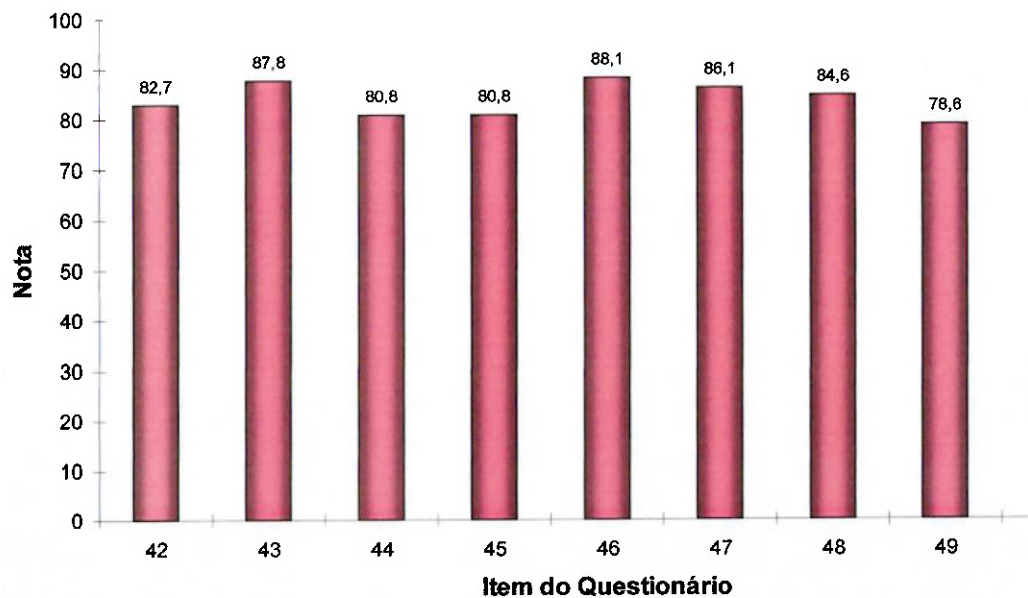
Resultados da Pesquisa de Clima - Gráfica
Respeito



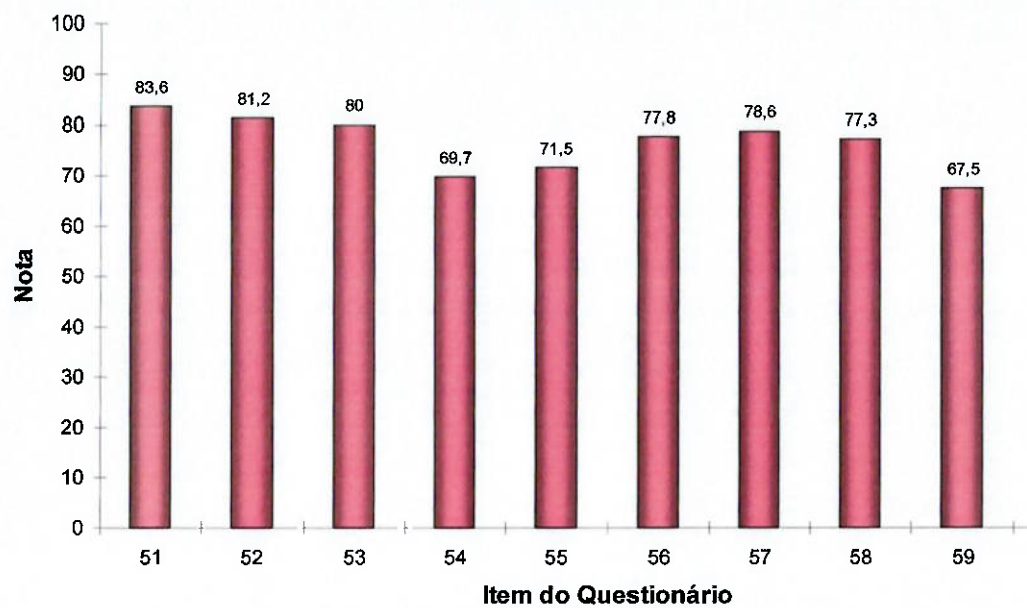
Resultados da Pesquisa de Clima - Gráfica
Imparcialidade



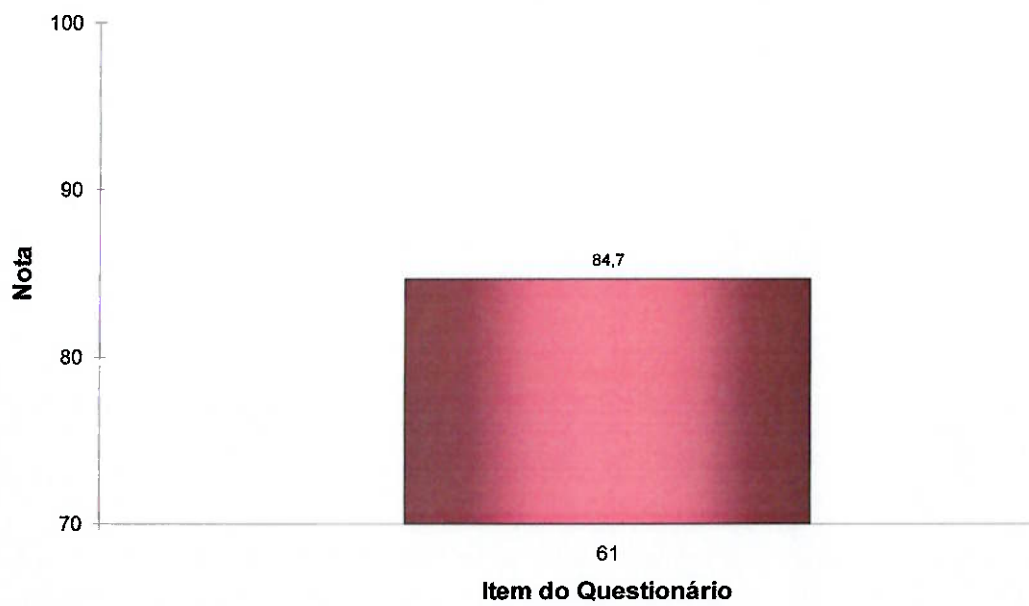
Resultados da Pesquisa de Clima - Gráfica
Orgulho



**Resultados da Pesquisa de Clima - Gráfica
Camaradagem**



**Resultados da Pesquisa de Clima - Gráfica
Visão da Empresa**



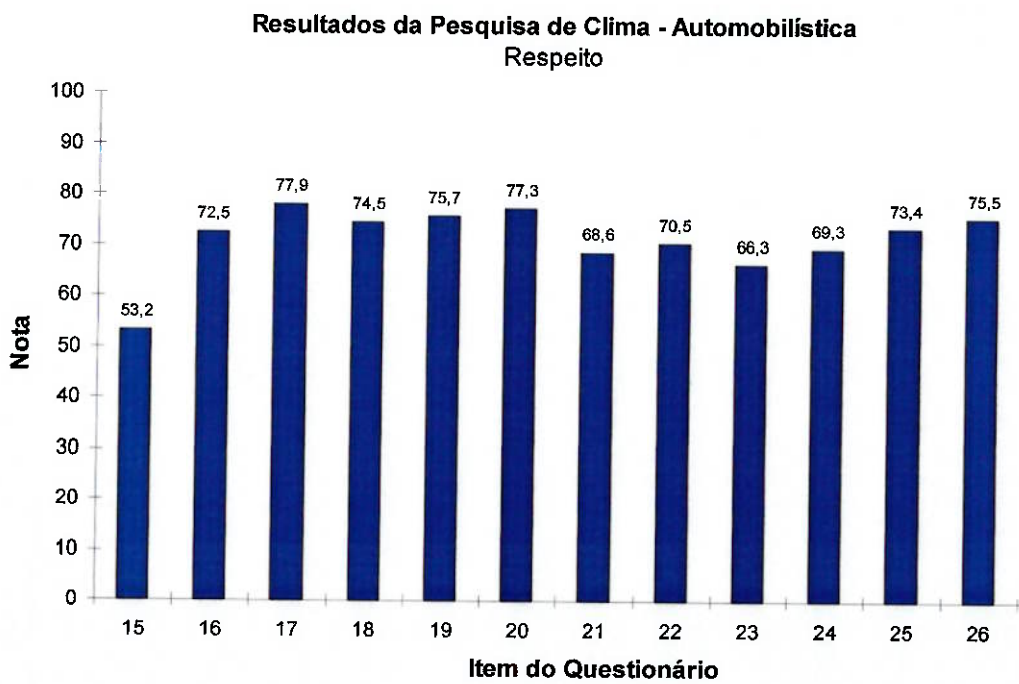
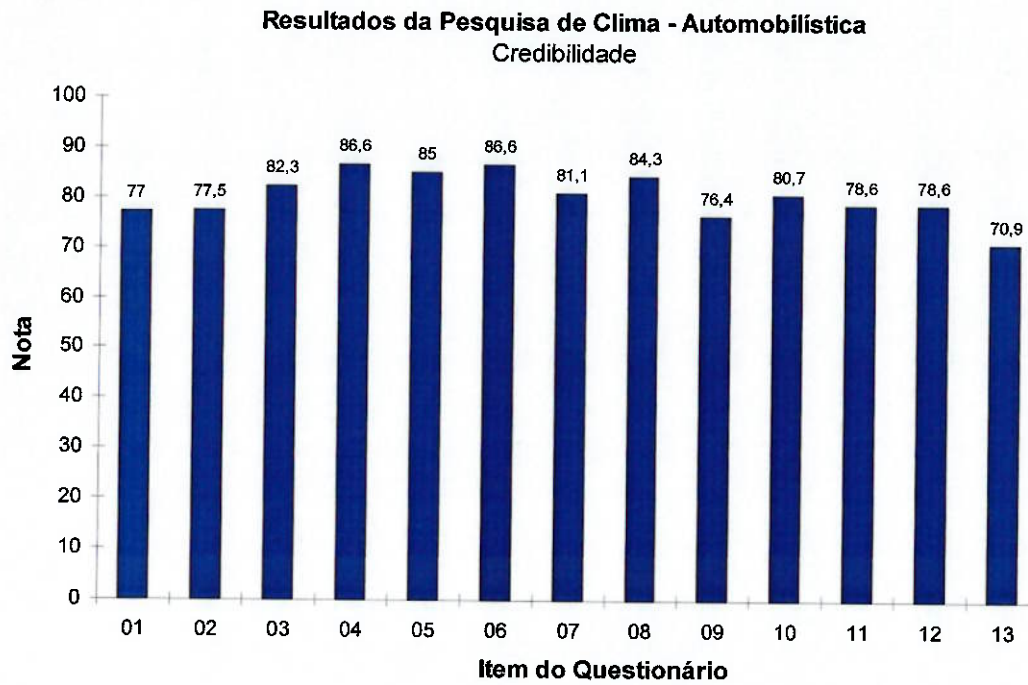
Tabulação da pesquisa de clima _ Indústria Automobilística

Resultados da Pesquisa de Clima			
Número	Perguntas	Média	
Credibilidade	01	Meu chefe imediato me mantém informado sobre os assuntos importantes e sobre as mudanças na empresa	77
	02	Meu chefe imediato deixa claro o que ele espera do meu trabalho	77,5
	03	Posso fazer qualquer pergunta para o meu chefe imediato e obter respostas diretas	82,3
	04	É fácil se aproximar do meu chefe imediato e é também fácil falar com ele	86,6
	05	Se precisar falar com o meu chefe imediato ou com o chefe do meu chefe imediato, sei que serei recebido	85
	06	Meu chefe imediato é competente para tocar o negócio	86,6
	07	Meu chefe imediato sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	81,1
	08	Meu chefe imediato confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las	84,3
	09	Em geral os chefes imediatos, aqui, dão muita autonomia às pessoas	76,4
	10	Meu chefe imediato têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	80,7
	11	Meu chefe imediato cumpre o que promete	78,6
	12	Meu chefe imediato age de acordo com o que fala	78,6
	13	Acredito que a empresa só promoveria uma demissão em massa como último recurso	70,9
	14	Meu chefe imediato é honesto e ético na condução dos negócios	80
Respeito	15	A empresa me oferece treinamento ou oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	53,2
	16	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	72,5
	17	Este é um lugar psicologicamente e emocionalmente saudável para se trabalhar	77,9
	18	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	74,5
	19	Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	75,7
	20	Meu chefe imediato aquí mostra reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra	77,3
	21	Os chefes imediatos reconhecem erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio	68,6
	22	Os chefes imediatos estão interessados nas idéias e nas sugestões que damos e tomam medidas com base	70,5
	23	Os chefes imediatos envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e o seu ambiente de tra	66,3
	24	As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal	69,3
	25	Os chefes imediatos mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado	73,4
	26	Quando necessário , a empresa me permite cuidar de assuntos pessoais durante o expediente	75,5
	27	Temos benefícios especiais e personalizados aquí	68
Imparcialidade	28	As pessoas aquí são pagas adequadamente pelo serviço que fazem	70
	29	Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa	69,1
	30	O tempo que dedico ao meu trabalho é aquele que foi combinado com a empresa	79,6
	31	Todos aquí têm a oportunidade de receber reconhecimento especial	58,9
	32	As pessoas evitam fazer politicagem como forma de obter resultados	51,1
	33	Os chefes imediatos evitam o favoritismo	58,8
	34	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	57
	35	As pessoas aquí são bem tratadas independentemente da cor ou raça	81,3
	36	As pessoas aquí são bem tratadas independentemente do sexo	83
	37	As pessoas aquí são bem tratadas independentemente da sua opção (ou orientação) sexual	78,9
	38	As pessoas aquí são bem tratadas independentemente de serem portadoras de deficiência	77,3
	39	As pessoas aquí são bem tratadas independentemente de sua idade	75,2
	40	As pessoas aquí são bem tratadas independentemente da sua posição na empresa	63
	41	Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e obterei justiça	62,9
Orgulho	42	Sinto que sou valorizado aquí e que posso fazer a diferença	68,9
	43	Meu trabalho tem um sentido especial para mim. Para mim, não é só mais um emprego	82,1
	44	As pessoas aquí estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho	72
	45	Aquí as pessoas têm vontade de vir ao trabalho	77,1
	46	Pretendo trabalhar aquí ainda por muito tempo	88
	47	Quando vejo o que fazemos por aquí, sinto orgulho	85,9
	48	Eu me sinto bem com a forma pela qual a empresa contribui para a comunidade	79,5
	49	Tenho orgulho de contar à outras pessoas que trabalho aquí	88,8
	50	A empresa me dá oportunidade de participar em atividades de ação social ou comunitária	68,2
Camaradagem	51	Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem vindo	82,9
	52	Quando alguém muda de função ou área, as pessoas fazem com que ele(a) se sinta rapidamente em casa	70
	53	Este é um lugar agradável para se trabalhar	85,4
	54	Nós sempre comemoramos eventos especiais	67,1
	55	Este é um lugar divertido para trabalhar	74,1
	56	Posso ser eu mesmo por aquí	75,7
	57	Existe um sentimento de família ou de equipe por aquí	67,9
	58	Sinto que estamos todos no mesmo barco	68
	59	Aquí as pessoas se importam umas com as outras	61,8
	60	Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aquí	71,1
	61	Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para se trabalhar	84,5

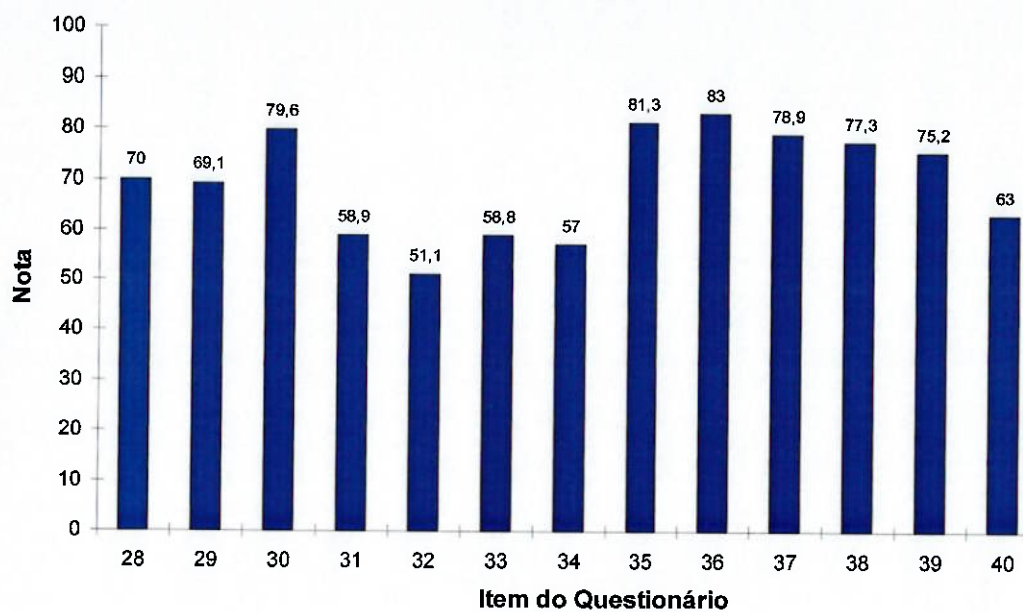
Tabulação da pesquisa de clima estratificada – Indústria Automobilística

Tabulação da Pesquisa de Clima						
Análise estratificada						
CREDIBILIDADE		Soma	Pontuação		Soma	Pontuação
	Concordo totalmente	324	3240	Concordo totalmente	674	6740
	Concordo	423	2961	Concordo	1347	9429
	Discordo	34	102	Discordo	237	711
	Discordo totalmente	3	0	Discordo totalmente	38	0
	Total	784	6303	Total	2296	16880
	Pontuação máxima	7840		Pontuação máxima	22960	
	Nota final	80,40		Nota final	73,52	
RESPEITO		Soma	Pontuação	CONFIANÇA		
	Concordo totalmente	162	1620			
	Concordo	472	3304			
	Discordo	81	243			
	Discordo totalmente	13	0			
	Total	728	5167			
Pontuação máxima	7280					
Nota final	70,98					
IMPARCIALIDADE		Soma	Pontuação			
	Concordo totalmente	188	1880			
	Concordo	452	3164			
	Discordo	122	366			
	Discordo totalmente	22	0			
	Total	784	5410			
Pontuação máxima	7840					
Nota final	69,01					
ORGULHO		Soma	Pontuação			
	Concordo totalmente	193	1930			
	Concordo	282	1974			
	Discordo	25	75			
	Discordo totalmente	4	0			
	Total	504	3979			
Pontuação máxima	5040					
Nota final	78,95					
CAMARADAGEM		Soma	Pontuação			
	Concordo totalmente	130	1300			
	Concordo	369	2583			
	Discordo	57	171			
	Discordo totalmente	4	0			
	Total	560	4054			
Pontuação máxima	5600					
Nota final	72,39					
QUESTÃO 61 - VISÃO GERAL						
		Soma	Pontuação			
Concordo totalmente		31	310			
Concordo		22	154			
Discordo		3	9			
Discordo totalmente		0	0			
Total		56	473			
Pontuação máxima		560				
Nota final		84,46				

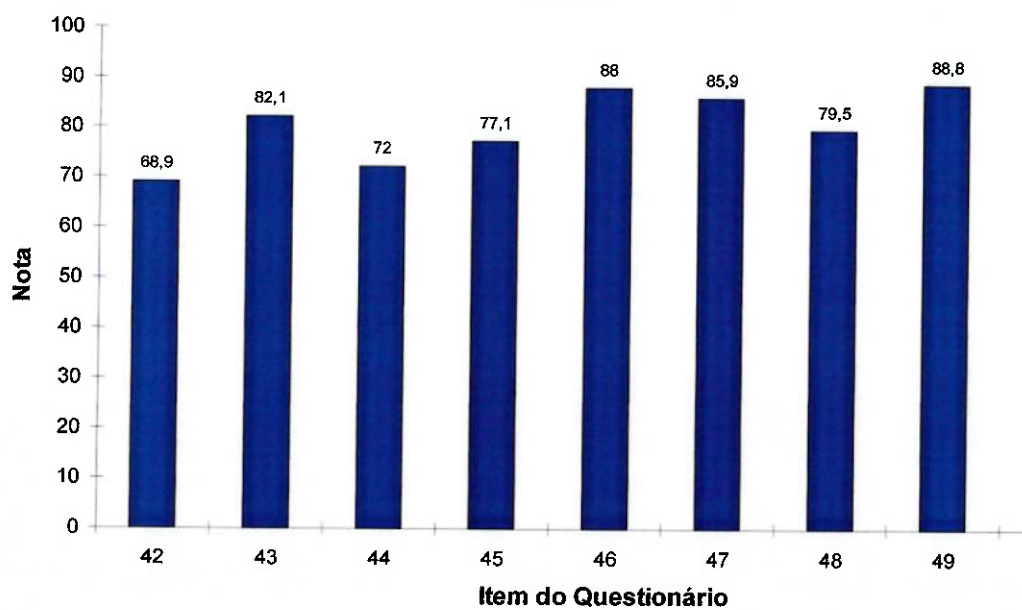
Gráficos - Indústria Automobilística



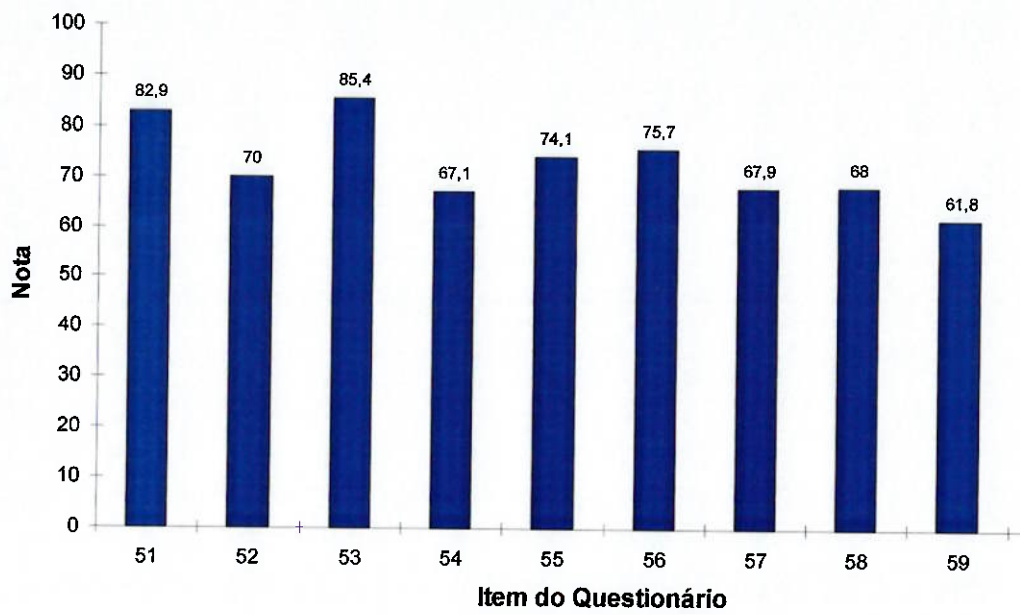
Resultados da Pesquisa de Clima - Automobilística Imparcialidade



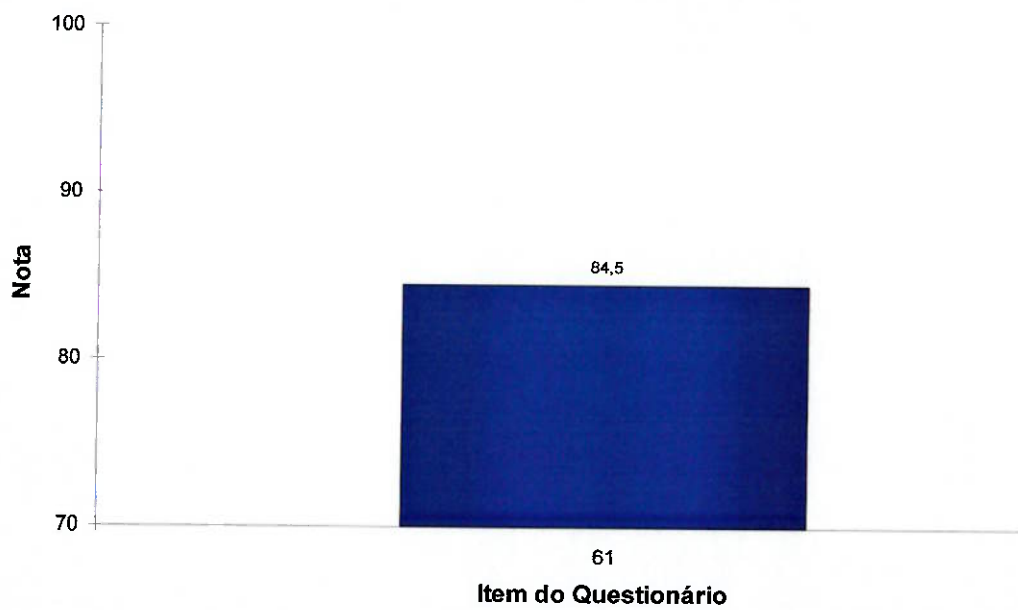
Resultados da Pesquisa de Clima - Automobilística Orgulho



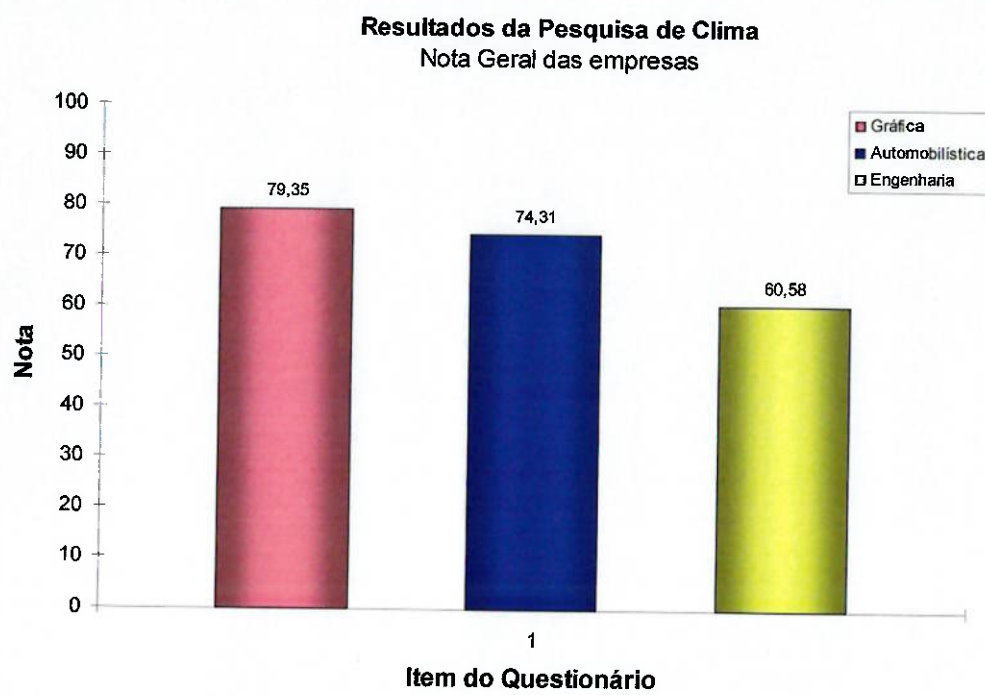
**Resultados da Pesquisa de Clima - Automobilística
Camaradagem**



**Resultados da Pesquisa de Clima - Automobilística
Visão da Empresa**



Nota geral da pesquisa de Clima



Pesquisa de satisfação dos clientes – Empresa de Engenharia

Pesquisa de Satisfação do Cliente - Empresa de Engenharia																									Resultados													
Clientes	Atendimento ao cliente					Atendimento Comercial					Atendimento ao produto					Atendimento a obra					Atendimento ao laboratório					Previsão de serviço					Relatório de ensaio					soma	nro	média
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28										
	qualidade atendimento	qualidade serviços	Frequência visitas	Informações	sugestões adequadas	prioridade	contatos	comunicação telefônica	informações site ajudam	informações OS	opções suficientes	agilidade solução problema?	Programação	Pontualidade	qualidade do trabalho	coleta de material	contato no laboratório	integração produto OK	RF, laudo, amostras OK	prazos entrega OK	confiabilidade dos serviços	qualidade técnica	apresentação	clareza e objetividade	entrega dentro do prazo													
A	10	9	7	9	9	6	10	6																		192	23	8,3										
B	8	9	6	9	6	10	6	10		10	9	10	8	8	10	10	6	6	10	6	10	10	6	7	6	10	201	24	8,4									
C	9	6	10	6	8	6	10	6	10	6	10	6	8	9	9	10	6	6	10	6	10	6	10	10	10	10	195	24	8,1									
D	8	8	10	10	6	10				9	7	7	9	8	9	8	9	7	6	10	10	7	10	10	6	6	10	197	24	8,2								
E	9	9	9	8	9	9	9	8	9	8	8	9	9	10	9	8	7	8	9	7	8	9	7	8	9	7	8	9	212	25	8,5							
F	10	6	10	10	6	10	10	10		10	10	10	8	9	8	9	6	8	10	8	10	8	10	10	10	10	196	22	8,9									
G	6	9	6	6	10	6	10	8	8	9	8	9	9	9	8	9	9	9	9	9	6	9	9	9	6	9	203	25	8,1									
H	9	9	9	9	9	9							6	9	9	7	10	10	7	10	6	7	6	10		151	18	8,4										
I	6	9	10	9	8	10	8	7		8	9	8	9	9	6	10	10	8	10	8	10	10	10	10	10	10	211	24	8,8									
J	6	8	7	10	10	7	10	8	9	9	9	9	6	9	8	8	9	9	8	9	6	8	6	9		205	25	8,2										
L	9	9	10	7	10	10	7	10		10	8	10		9	9	9	6	10	9	10	10	9	10	10	10	10	210	23	9,1									
M	8	8	9	8	7	8	8	7	7	9	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	179	25	7,2									
N	8	6	9	8	7	9				6	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	185	22	8,4									
O	9	9	9	9	10	6	9	6	9	8	9	9	9	9	9	8	8	7	9	8	10	9	8	6	9	9	211	25	8,4									
P	8	6	9	8	7	9				9	9	8	8	6	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	200	24	8,3									
Q	8	8	6	9	8	8				8	6	7	8	6	8	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8	8	176	23	7,7									
R	8	6	8	8	8	6	8	8	7	8	6	6	8	6	6	8	6	8			8	8	8	8	8	8	161	22	7,3									
S	9	9	6	10	8	10	6	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	221	25	8,8									
T	7	8	7	8	8	7				7	6	6	7	7	7	9	7	9	9	6	10	9	10	10	9	6	10	189	24	7,9								
U	9	9	8	10	6	10	10	8	9	9	9	9	9	8	9	9	6	10	10	6	10	6	6	6	6	10	211	25	8,4									
V	8	8	9	9	9	8	9	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	208	25	8,3									
X	9	9	10	6	10	10				10	6	10	9	10	8	7	8	10	8	8	8	8	8	8	8	8	208	25	8,3									
Z	10	9	10	6	8	10	9	8	8	8	9	10	8	9	10	8	9	9	6	9	6	9	6	9	9	10	208	23	9,0									
W	8	8	6	9	6	9	6	10	6	10	10	9	9	9	9	10	9	8	9	9	9	9	9	9	9	9	216	25	8,6									
Y	10	10	10	6	10	10							6	8	10	6	10	10	10	7	10	10	8	10	10	10	181	20	9,1									
A1	9	9	7	7	7	7	7	9	9	8	8	9	10	9	10	9	8	8	9	8	9	6	8	9	9	9	208	25	8,3									
B2	8	8	8	9	9	8	8	8	8	9	8	8	9	8	9	8	8	9	8	9	8	9	8	6	8	6	9	208	25	8,3								
C3	10	10	8	10	8	10							10	10	8	10	10	6	10	8	6	10	10	10	10	10	174	19	9,2									
D4	9	6	9	6	6	9	9			9	9	6	6	9	9	9	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	192	25	7,7									
E5	9	6	8	9	8	9	7	9	8	8	8	8	8	9	6	10	9	9	10	10	9	10	10	9	10	10	218	25	8,7									
F6	6	9	8	9	9	9	9	8	9	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	217	25	8,7									
G7	9	6	9	8	9	8				9	9	9	9	9	8	9	8	7	9	9	8	9	8	9	9	9	206	24	8,6									
H8	9	9	8	6	9	10	8	8			7	7	6		10	9	10	10	6	10	6	10	10	8	6	10	192	23	8,3									
I9	9	9	9	10	9	10	9	10			8	8	9	9	6	9	10	9	6	9	9	9	8	9	9	9	211	24	8,8									
J10	9	10	6	9	9	10	10				9	6	9	9	10	9		9	9		9	9		9	9	9	179	20	9,0									
L11	7	8	9	9	9	9	8	7	7	8	9	9	9	8	8	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	6	193	25	7,7									
M12	7	8	10	10	8	10	7	10	6	10	8	10	8	8	7	10	10	10	9	10	10	9	10	10	9	10	224	25	9,0									
N13	8	9	8	10	10	10	10	9	9	9	10	10	9	8	9	9	10	10	8	10	10	8	10	10	8	10	231	25	9,2									
soma	308	302	310	310	302	326	228	290	195	259	274	289	279	309	317	316	298	311	315	293	323	305	301	298	330													
nro	38	38	38	38	38	38	28	35	24	31	35	35	34	38	38	38	38	38	38	37	36	38	37	38	37	37												
média	8,1	7,9	8,2	8,2	7,9	8,6	8,1	8,3	8,1	8,4	7,8	8,3	8,2	8,1	8,3	8,3	7,8	8,2	8,5	7,7	8,5	8,2	7,9	7,8	8,9													
	6	4	2	2	3	1	2	3	8	7	6	3	5	4	4	5	8	1	1	8	1	1	8	1	1	1			8,4									

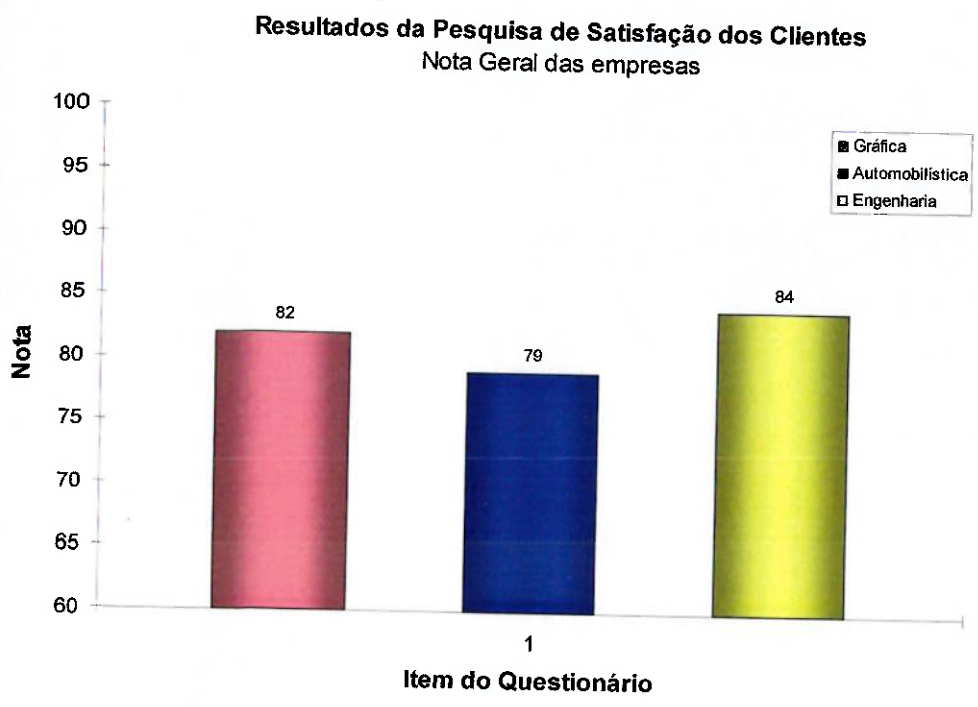
Pesquisa de satisfação dos clientes – Indústria Gráfica

Pesquisa de Satisfação do Cliente - Indústria Gráfica													
Clientes Internos	Qualidade do produto										RESULTADOS		
	O produto está dentro do especificado	Funcionabilidade	Documentação esta OK?	O produto foi entregue conforme programação?	O produto foi entregue na quantidade correta?	O produto foi entregue no local correto?	Agilidade na solução de problemas	Inter-relacionamento	Qualidade de atendimento	Assistência técnica eficaz?	soma	número	média
Blister	10	10	10	9	8	10	7	9	8	7	88	10	8,8
Display	9	8	10	8	7	10	8	10	8	8	86	11	7,8
Cartuchos	9	9	10	8	9	8	5	9	7	7	81	10	8,1
soma	28	27	30	25	24	28	20	28	23	22	82,4		
nro	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
média	9,3	9,0	10,0	8,3	8,0	9,3	6,7	9,3	7,7	7,3			

Pesquisa de satisfação dos clientes – Indústria Automobilística

Pesquisa de Satisfação do Cliente - Indústria Automobilística													
Clientes	Qualidade do produto										RESULTADOS		
	O produto está dentro do especificado	Funcionabilidade	Documentação esta OK?	O produto foi entregue conforme programação?	O produto foi entregue na quantidade correta?	O produto foi entregue no local correto?	Agilidade na solução de problemas	Inter-relacionamento	Qualidade de atendimento	Assistência técnica eficaz?	soma	número	média
A	8	7	10	7	8	6	6	8	6	8	74	10	7,4
B	9	8	9	8	9	8	7	9	8	9	84	10	8,4
soma	17	15	19	15	17	14	13	17	14	17	79,0		
nro	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
média	8,5	7,5	9,5	7,5	8,5	7,0	6,5	8,5	7,0	8,5			

Nota Geral da pesquisa de satisfação do cliente



Comparativo entre resultado da pesquisa de clima e pesquisa de satisfação dos clientes

