

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Ana Luísa Junges

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO REALIZADO EM UMA  
FUNDIÇÃO LOCALIZADA NA CIDADE DE VENÂNCIO AIRES**

Venâncio Aires  
2019

Ana Luísa Junges

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO REALIZADO EM UMA  
FUNDIÇÃO LOCALIZADA NA CIDADE DE VENÂNCIO AIRES**

Trabalho apresentado ao programa de graduação do Curso de Administração, como requisito para a aprovação na disciplina do Trabalho de Curso III, na Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC,

Orientador (a): Prof. Ms. Patrícia Kothe.

Venâncio Aires  
2019

## RESUMO

A empresa analisada tem como propósito produzir peças em ferro fundido branco, cinzento, nodular e aço. Possui as linhas automotiva, garimpo, irrigação e doméstica, produzindo cerca de 200 itens. O processo produtivo é insalubre e traz certos riscos aos colaboradores. Desta forma se torna uma tarefa difícil manter a equipe sempre motivada em seu ambiente de trabalho. Esta pesquisa tem como objetivo, fazer um levantamento na organização, sobre aspectos que auxiliam na motivação de seus colaboradores. Trazendo como benefícios a melhora nos índices de rotatividade e absenteísmo, diminuição de peças refugadas por falhas na produção, e conseqüentemente aumento nos lucros da organização. Para atingir o objetivo deste trabalho foi aplicada uma pesquisa de clima, onde 120 colaboradores participaram, além da realização de uma entrevista com a pessoa responsável pelo setor de recursos humanos. Assim foi possível verificar que a motivação dos colaboradores é boa, mas poderiam ser aplicadas mais atividades para melhorar ainda mais este índice, foi percebido também a necessidade de implantar um plano de carreira, principalmente em relação ao setor administrativo, além de haver a necessidade de melhorias na comunicação interna e treinamentos com os colaboradores.

**Palavras-chave:** Ambiente insalubre; Pesquisa de clima; Motivação; Recursos Humanos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Linha automotiva flange.....	9
Figura 2: Linha garimpo bomba draga 4.....	9
Figura 3: Linha irrigação bomba jet.....	9
Figura 4: Linha doméstica panela quadrada de ferro.....	10
Figura 5: O trabalho e a motivação.....	32
Figura 6: Motivação do administrativo.....	33
Figura 7: Realização profissional.....	34
Figura 8: Oportunidades de crescimento.....	35
Figura 9: O trabalho e a naturalidade.....	36
Figura 10: Limpeza e organização.....	37
Figura 11: Relacionamento com colegas.....	38
Figura 12: Comunicação com colegas.....	39
Figura 13: Comunicação com a equipe.....	40
Figura 14: Ambiente/clima de trabalho da equipe.....	41
Figura 15: Valorização do colaborador.....	42
Figura 16: Valorização do colaborador no administrativo.....	43
Figura 17: Elogios de superiores.....	43
Figura 18: Elogios de superiores administrativo.....	44
Figura 19: Ideias para liderança.....	45
Figura 20: Os superiores e as sugestões.....	46
Figura 21: Segurança no trabalho.....	47
Figura 22: Segurança no trabalho da produção.....	48
Figura 23: Distribuição de informações.....	49
Figura 24: Sobrecarga de tarefas.....	50
Figura 25: Recebimento de treinamentos.....	51
Figura 26: Conhecimento da utilidade de produtos.....	52
Figura 27: Benefícios.....	53
Figura 28: Colaboradores e o sentimento de orgulho.....	54
Figura 29: Permanência dos colaboradores na organização.....	55
Figura 30: Permanência dos colaboradores do administrativo na organização.....	56
Figura 31: Busca da empresa por melhorias.....	57
Figura 32: Refeições do refeitório.....	58
Figura 33: Empresa boa para trabalhar.....	59

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
1.1	Objetivos.....	7
1.1.1	Objetivo geral.....	7
1.1.2	Objetivos específicos.....	7
1.2	Justificativa.....	7
1.3	Apresentação da empresa.....	8
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>11</b>
2.1	Gestão de pessoas.....	11
2.2	Comportamento organizacional.....	12
2.3	Cultura organizacional.....	13
2.4	Liderança.....	14
2.5	Motivação.....	15
2.6	Teoria de Maslow.....	16
2.7	Teoria de Herzberg.....	17
2.8	Clima organizacional.....	18
2.8.1	Comunicação.....	20
2.8.2	Remuneração.....	21
2.8.3	Benefícios.....	22
2.8.4	Plano de carreira.....	23
2.8.5	Treinamento.....	24
2.8.6	Mudanças.....	25
2.8.7	Estresse.....	26
2.9	Dados atuais.....	27
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
3.1	Delineamento da pesquisa.....	29
3.2	População/amostra.....	30
3.3	Técnicas de coletas de dados.....	30
3.4	Técnicas de análise de dados.....	31

<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1</b>	<b>Contextualização da empresa.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2</b>	<b>Análises de dados.....</b>	<b>32</b>
<b>4.3</b>	<b>Sugestões de melhorias.....</b>	<b>61</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Ferramentas de motivação.....</b>	<b>61</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Plano de carreira.....</b>	<b>62</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Comunicação.....</b>	<b>62</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Treinamentos.....</b>	<b>63</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Setor de Manutenção.....</b>	<b>63</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
	<b>APÊNDICE A – Pesquisa de clima e satisfação interna .....</b>	<b>67</b>
	<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com gestor.....</b>	<b>69</b>
	<b>APÊNDICE C – Análise SWOT.....</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As pessoas sempre serão fundamentais nas organizações, agregando conhecimentos habilidades e competências. São os colaboradores que fazem a empresa se diferenciar, através da sua tomada de decisões para conquistar o sucesso da empresa. O setor de recursos humanos é responsável por selecionar, treinar e integrar as pessoas, trazendo para a empresa sincronia entre todas as funções executadas pelos seus colaboradores.

Um clima organizacional positivo traz aumento de produtividade. Para que os resultados sejam alcançados as pessoas devem estar motivadas, realizando, da melhor forma, suas tarefas. Porém há vários fatores internos e externos, que influenciam no bem estar e realização dos colaboradores.

A empresa analisada possui como atividade a produção de peças em ferro fundido. O processo produtivo traz, aos colaboradores riscos físicos e químicos, o trabalho é forçado, onde alguns setores contam com temperaturas altas e com bastante poeira. Desta forma os trabalhadores utilizam muitos equipamentos de segurança, o que é necessário, mas muitas vezes incômodo. Analisando a situação, é uma tarefa árdua manter a equipe sempre motivada em seu ambiente de trabalho.

Esta pesquisa tem como objetivo, fazer um levantamento na organização, sobre aspectos que auxiliam na motivação de seus colaboradores, onde em um ambiente insalubre realizam suas atividades de trabalho. Trazendo como benefícios a melhora nos índices de rotatividade e absenteísmo, diminuição de peças refugadas por falhas na produção, e conseqüentemente aumento nos lucros da organização.

Serão abordados os assuntos que influenciam na motivação e bem estar das pessoas. Como a gestão de pessoas, comportamento organizacional, cultura organizacional, liderança, motivação, clima organizacional, comunicação, remuneração, benefícios, plano de carreira, treinamento, mudanças, estresse e dados atuais. O estudo é composto pelos capítulos, de introdução, revisão de literatura, metodologia, apresentação de resultados e considerações finais.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar a motivação dos colaboradores de empresa a qual sua atividade é a fundição de peças.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Aplicar uma pesquisa de clima organizacional;
- b) Realizar uma análise do ambiente organizacional;
- c) Identificar fatores motivadores e desmotivadores do ambiente de trabalho;
- d) Apresentar sugestões de melhoria.

## **1.2 Justificativa**

Atualmente, existe muita concorrência entre as empresas, as informações se propagam rapidamente, e os consumidores são facilmente atingidos através de marketing e propaganda, principalmente nos meios digitais. Para conquistar mais clientes e aumentar suas vendas, as empresas, devem se diferenciar de alguma forma da concorrência. As organizações, podem alcançar um diferencial competitivo, criando políticas de valorização dos colaboradores, para desta forma, deixá-los mais motivados para realizarem seu trabalho no dia a dia.

Segundo Chiavenato (2016, p. 138) “Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração, etc.”. Assim, podemos considerar que quanto maior a satisfação do colaboradores em desempenhar uma função, melhor será o clima organizacional.

Realizando este estudo na empresa analisada teremos dados para elaborar uma análise sobre o seu ambiente motivacional, e quais os pontos a melhorar, de acordo com seus colaboradores e sua cultura organizacional. Como consequência, a empresa poderá expandir seus negócios, gerando mais vagas de emprego, e servindo de modelo para demais organizações.

Apontado como um assunto de extrema importância, atualmente, as organizações possuem uma visão diferenciada de seus colaboradores. Não são



mais apenas funcionários, são o capital intelectual da organização, são fonte de geração de recursos. Assim, existe a preocupação de manter o capital intelectual na empresa, e uma destas formas é através da motivação de seu pessoal e de se ter um clima organizacional favorável à estas pessoas. Por esse motivo, este tema foi escolhido, para identificar o que influencia as pessoas em seu ambiente de trabalho.

### **1.3 Apresentação da Empresa**

A empresa analisada está situada às margens da RSC 453 na cidade de Venâncio Aires. Tem como propósito produzir peças em ferro fundido branco, cinzento, nodular e aço. Possui as linhas automotiva, garimpo, irrigação e doméstica, produzindo cerca de 200 itens. Para isso conta com cerca de 230 funcionários em uma área coberta de mais de 8.600 m<sup>2</sup>. Obteve certificação de qualidade ISO 9001:2008 no ano de 2013, atualmente atualizada para a versão ISO 9001:2015. Está entre as empresas de maior valor adicionado fiscal da cidade. E se destaca pelo compromisso social e ambiental.

Fundada no ano de 1986, em instalações modestas, fundindo apenas peças da linha doméstica. Um ano após, começou a fundir peças para terceiros. Já no ano de 1995 passou a produzir a linha de irrigação e garimpo, assim começou a exportar suas mercadorias. A partir de 2010, foi implementado um cronograma para implantação de certificação de qualidade ISO 9001:2008. Atualmente, atende à demanda de clientes em todo o Brasil, além de exportar suas mercadorias.

Seus principais clientes nacionais são Progás Equipamentos Gastronômicos Ltda., Braesi Equipamentos Gastronômicos Ltda., Brazmix Equipamentos para Mineração Ltda., Vs Metais Indústria e Comercio de Metais Ltda., JIT Indústria e Comércio Ltda. e Venax Eletrodomésticos Ltda. As exportações são realizadas para os países Suriname, Venezuela e Guiana.

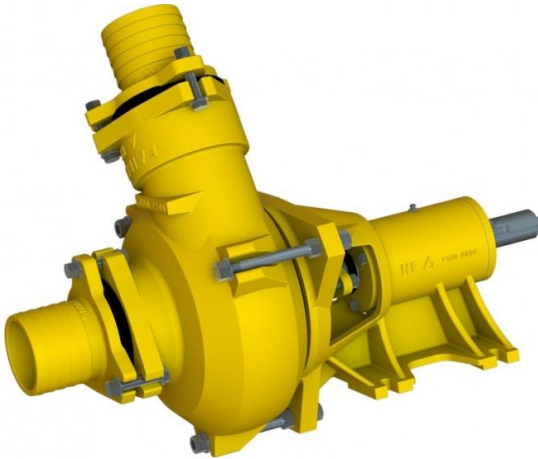
Abaixo a imagem de alguns produtos:

**Figura 1:** Linha Automotiva Flange



**Fonte:** <http://www.faires.com.br> (2019)

**Figura 2:** Linha Garimpo Bomba Draga 4



**Fonte:** <http://www.faires.com.br> (2019)

**Figura 3:** Linha Irrigação Bomba Jet



**Fonte:** <http://www.faires.com.br> (2019)

**Figura 04:** Linha Doméstica Panela Quadrada de Ferro



**Fonte:** <http://www.cbindustria.ind.br> (2019)

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo são abordados assuntos relacionados ao estudo proposto, através de pesquisa sobre o que já foi dito, por autores. Foram conceituados os seguintes assuntos: gestão de pessoas, comportamento organizacional, cultura organizacional, liderança, motivação, as teorias de Maslow e Herzberg, clima organizacional, comunicação, remuneração, benefícios, plano de carreira, treinamento, mudanças, estresse e dados atuais sobre fundições.

### **2.1 Gestão de Pessoas**

A administração de recursos humanos é responsável por planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas que geram desempenho eficaz das pessoas. Em paralelo a isto, a organização representa o meio que permite as pessoas a alcançarem seus objetivos, sejam pessoais ou profissionais. Também atua conquistando e retendo colaboradores, que tenham, através da motivação, um desempenho favorável. Além disto atuam na qualidade de vida da empresa e de seus colaboradores, e sobre o tipo de funcionários que pretendem possuir (CHIAVENATO, 2016).

Conforme Stadler e Pampolini (2014) a administração de recursos humanos a partir de 1990 passou a se chamar de gestão de pessoas. E possui como função tudo o que está relacionado a pessoas dentro do ambiente organizacional. Seus objetivos são alinhados com os objetivos gerais da empresa. Atua gerando crescimento individual dos colaboradores e também auxiliando na conquista de metas da empresa.

Para Dessler (2014) a gestão de pessoas tem como atribuições a atividade de seleção de pessoal, desenvolvimento, avaliação de desempenho, e remuneração de colaboradores. Além disto, devem lidar com as relações de trabalho, com senso de justiça, saúde e segurança no trabalho.

Uma análise que auxilia a gestão de pessoas é o comportamento organizacional, que estuda a organização como um todo, através de levantamento de dados como rotatividade, absenteísmo, entre outros elementos vistos a seguir.

## 2.2 Comportamento Organizacional

É considerado importante conhecer como é o funcionamento de uma organização para ter contato com ela, seja vivendo, trabalhando, se relacionando, mas de forma mais importante, gerindo de forma adequada. Esta situação acontece em muitas profissões exercidas dentro de organizações. Assim podemos entender a importância do comportamento organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014, p. 6) “O sucesso ou o fracasso da maioria dos projetos organizacionais depende do fator humano: é preciso saber lidar com pessoas de diferentes personalidades e saber se relacionar e se comunicar com elas”. Podemos observar a importância de ter um bom relacionamento interpessoal, principalmente para os líderes. A formação técnica tem sua importância, mas deve se ter também habilidades interpessoais.

O comportamento organizacional analisa pessoas e grupos, que influenciam as organizações, as quais estão inseridas em um ambiente dinâmico, mutável e competitivo. Possui o olhar voltado sobre a influência de indivíduos e grupos sobre as organizações, e vice versa. Retratando a contínua interação entre organização e ambientes interno e externo. Gera conhecimentos para aqueles que necessitam lidar com empresas, de várias formas, assim como atuar como gestor (CHIVENATO, 2014).

Segundo Robbins e Judge (2014) o comportamento organizacional auxilia uma empresa através de melhorias na sua eficácia, pois realiza estudos para analisar os impactos que indivíduos, grupos e estruturas realizam em organizações. De forma sucinta é o estudo do comportamento dos indivíduos e como esse comportamento influencia uma organização. Leva em consideração situações relacionadas com emprego e considera o comportamento no que envolve a cargos, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e gestão.

Para os gestores tornou-se uma tarefa importante compreender o comportamento organizacional. As organizações tem sofrido mudanças relacionadas ao mercado e relacionadas aos seus colaboradores. Aquele funcionário típico agora é mais velho, as mulheres estão mais presentes e competitivas, há diversidade de culturas muito presentes, funcionários corporativos dispensados, e o aumento da contratação de temporários, situações que influenciam no relacionamento com os proprietários de empresas. Os colaboradores devem ser flexíveis e dispostos a enfrentar mudanças em seu ambiente de trabalho (ROBBINS, JUDGE, 2014).

Conforme Wagner e Hollenbeck (2009) o comportamento organizacional tem como objetivo prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano relacionado a empresas. Três considerações são importantes para definir o termo: é focado na observação do comportamento, assim como conversas com colegas, são utilizados equipamentos e relatórios, e também são analisadas ações internas, como pensamento, percepção, e decisões tomadas porém acompanham ações externas. Estuda o comportamento das pessoas como indivíduos e como membros da sociedade. E analisa o comportamento da sociedade, como grupos e organizações, pois eventos realizados pelos mesmos, refletem processos grupais e organizacionais, não como comportamento individual.

Além de analisar o comportamento organizacional, para conhecer uma empresa também é importante saber sobre sua cultura organizacional, que segue no próximo item.

### **2.3 Cultura Organizacional**

Para conhecer uma empresa é necessário conhecer sua cultura organizacional. Pessoas que trabalham em uma organização, fazem parte, e desenvolvem carreira, participam da sua cultura. São características da cultura organizacional a forma como as pessoas interagem, as atitudes, as aspirações, os assuntos relevantes aos membros. São regras informais que acabam orientando o comportamento de pessoas envolvidas no dia a dia da empresa, e levam a organização na direção para realizar seus objetivos organizacionais. Não é algo palpável, pode ser percebida através de efeitos e consequências dentro de uma organização (CHIAVENATO, 2016).

Segundo Robbins e Judge (2014) a cultura de uma empresa se desenvolve com o passar dos anos e está focada em valores mantidos, e os colaboradores comprometidos aos mesmos. A seguir serão apresentadas 7 características que fazem delineamento da cultura organizacional de uma empresa: Inovar e assumir riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação às pessoas, orientação à equipe, agressividade e estabilidade. Todas essas características existem em uma organização, mas algumas de modo mais relevante e outras de modo menos relevante. Fazendo um levantamento com essas características é possível conhecer a cultura organizacional e também obter uma visão sobre a imagem que os colaboradores possuem da organização.

Conforme Schein (2009) a cultura de uma organização tem início através de três fontes: os fundadores da organização transmitem suas crenças, valores e suposições, a aprendizagem dos colaboradores através do desenvolvimento da organização, e novos membros da equipe e novos líderes introduzem novos valores e crenças. O papel mais importante na formação da cultura organizacional é dos fundadores, que escolhem a missão básica e o ambiente em que irão operar com suas atividades. Já os líderes transmitem seus valores e crenças através de carisma, onde atraem a atenção dos seus subordinados e se comunicam.

A cultura organizacional é utilizada por pesquisadores organizacionais e líderes quando se referem ao clima e práticas desenvolvidas na gestão de pessoas, aos valores e ao credo de uma empresa. A cultura está relacionada com certos valores que a organização pretende manifestar em seus colaboradores. Há culturas fortes e fracas, além de culturas melhores e piores. O tipo correto de cultura assim como sua força, implicará se a empresa terá maior eficácia (SCHEIN, 2009).

Os líderes devem conhecer a cultura da organização onde atuam, para facilitar a comunicação com seus subordinados, através do conhecimento de seus valores e crenças. No item a seguir conheceremos o papel da liderança.

## **2.4 Liderança**

Liderança pode ser definido como a capacidade de influenciar um grupo de indivíduos para que metas sejam alcançadas. Esta influência acontece de forma formal através de hierarquia gerencial de uma empresa. Porém nem todos os líderes são gestores, e vice versa. As empresas fornecem aos gestores direitos formais para exercer liderança, mas isso não garante que irão liderar de modo eficaz. Há pessoas que possuem como característica pessoal a capacidade de influenciar outras de forma não formal. Esta situação é mais importante ou tão importante que a liderança formal. Pois os líderes podem surgir de um grupo, ou serem indicados formalmente (ROBBINS, JUDGE, 2014).

Conforme Chiavenato (2014) o processo de liderança está relacionado com ações de mudança. O líder traça metas e objetivos, sempre com visão de futuro, após engaja os colaboradores repassando a sua visão, inspirando a todos a superarem as dificuldades. O líder possui como característica ser inovador, original, desenvolve e possui o foco nas pessoas, é confiável, possui visão de longo prazo, questiona o quê e o porquê, e faz as coisas certas.

Segundo Marras (2011) em primeiro lugar a empresa é responsável por uma boa liderança, e em segundo lugar o próprio líder. É de responsabilidade do setor de recursos humanos, estabelecer características do sistema de liderança, e por ser de extrema importância, ser autorizado pela equipe diretiva. Após a organização ter as características básicas de um líder ideal, deve implementar treinamentos para desenvolvimento gerencial, para desta forma alcançar objetivos propostos além de complementar com características pessoais de cada líder. As empresas, atualmente, optam por características do líder organizacional, o qual faz com que o grupo participe, delega tarefas e responsabilidades, e recompensa além de financeiramente, psicologicamente.

O líder exerce função importante sobre seus liderados, e é importante na motivação dos colaboradores.

## **2.5 Motivação**

A motivação é uma importante área do conhecimento do ser humano, e traz explicações relacionadas ao comportamento das pessoas. Assim, para compreender alguém é necessário saber sobre suas motivações. A motivação é expressa através de forças ativas e impulsionadoras do modo de agir. Podem ser traduzidas nas palavras 'desejos' e 'receio', alguém pode desejar poder, mas tem receio de exclusão social e ameaças a sua autoestima. A análise motivacional busca identificar objetivos que, para realizá-los, o ser humano compromete seu esforço e dedicação. Mas as pessoas são diferentes umas das outras, cada um possui suas motivações, desta forma há diferentes padrões de comportamento, diferentes valores sociais, bem como a capacidade de agir para atingir seus objetivos (CHIAVENATO, 2016).

Segundo Robbins e Judge (2014) a motivação é um processo que define a intensidade, a direção e a persistência de um ser humano para alcançar objetivos e metas. Para definir motivação em relação ao trabalho, são utilizados três elementos chave: intensidade, direção e persistência. A intensidade significa o quanto um indivíduo se esforça, mas este esforço deve ser canalizado e direcionado para ações que beneficie a empresa. Já a persistência, considera o tempo em que uma pessoa consegue manter o esforço. Quando alguém está motivado consegue manter uma tarefa o tempo necessário até atingir a meta estipulada.



Motivar significa mover energia, se esforçar, em busca de um determinado objetivo. Portanto, motivação é o que move um indivíduo para determinada direção. Com a globalização e competitividade, a motivação passou a ser um aspecto estratégico, pois, através do incentivo de indivíduos para realizar ações, e conquistar objetivos, é possível evitar que haja acomodação e estagnação de criatividade (KNAPIK, 2012).

Conforme Knapik (2012) a motivação é o que move o homem a agir de alguma forma. Essas ações acabam sendo provocadas por estímulos intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo. As motivações mudam de pessoa para pessoa, e também mudam com o passar do tempo, alterando o comportamento das pessoas. E as motivações dependem da percepção de estímulo, cognição e necessidades de cada pessoa.

## **2.6 Teoria de Maslow**

Uma das teorias mais conhecidas sobre motivação é a teoria de Maslow, sobre a hierarquia das necessidades humanas. Formulada a partir de necessidades que influenciam o comportamento das pessoas. Levando em consideração que o ser humano evolui e a partir da satisfação de algumas necessidades básicas, outras, mais elevadas, se tornam um novo objetivo. A hierarquia das necessidades é formada primeiramente pelas necessidades fisiológicas como por exemplo ar, repouso, abrigo, e em seguida pelas necessidades de segurança como a proteção contra o perigo. Estas duas necessidades formam as necessidades primárias, que em padrões de vida mais elevados podem ser facilmente satisfeitas, e em níveis mais baixos podem não ser atendidas facilmente, assim orientam as ações destes indivíduos. As necessidades secundárias são formadas por necessidades sociais como por exemplo amizades e aceitação social, necessidades de estima sendo a reputação e reconhecimento, e por fim, as necessidades de auto realização como a utilização plena dos talentos individuais. As necessidades secundárias são predominantes às classes sociais mais elevadas (CHIAVENATO, 2016).

Segundo Robbins e Judge (2014) a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow se trata de que todo ser humano possui uma hierarquia de cinco necessidades. Sendo a primeira a fisiológica, como a fome, a sede e outras necessidades corporais. A segunda sendo a segurança, como a proteção à danos físicos e emocionais. A terceira a necessidade social como o afeto, aceitação e

amizade. A quarta sendo a estima, como fatores internos a autoestima e realização e fatores externos status e reconhecimento. E quinta a auto realização sendo o esforço para se tornar o que objetiva ser. Quando uma dessas necessidades é parcialmente satisfeita, já não é mais motivadora, e a próxima necessidade passa a ser dominante. Assim para motivar alguém é necessário observar em qual nível de hierarquia este individuo se encontra e focar na satisfação das necessidades do mesmo nível ou um nível acima.

Conforme Knapik (2012) a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow consiste na organização das necessidades humanas, em um sistema de hierarquia. Iniciando com as necessidades que resultam em ações mais primitivas e terminando em necessidades que resultam em ações mais elaboradas e amadurecidas. A tendência natural é de crescimento, então nesta hierarquia é necessário suprir as primeiras necessidades. Após uma necessidade total ou parcialmente satisfeita, as ações do ser humano se voltam para a próxima necessidade da hierarquia. Estas necessidades são representadas pela forma de uma pirâmide, que em sua base, estão as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança), e no topo constam as necessidades secundárias (sociais, estima e auto realização), sendo estas mais elaboradas e intelectuais.

## **2.7 Teoria de Herzberg**

A teoria dos dois fatores de Herzberg trata da motivação relacionada ao ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Denominado de fatores motivacionais ou “satisfacientes”, que proporcionam satisfação, consistindo na realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e o trabalho em si. Já os fatores que provocam a insatisfação, denominados de higiênicos ou “insatisfacientes”, se estiverem abaixo do adequado, em relação à expectativas, os colaboradores tendem a estarem desmotivados. Quando os fatores higiênicos são melhorados a insatisfação é apenas removida, elevando este fator não há aumento de motivação, apenas não há mais insatisfação. Os fatores higiênicos englobam condições físicas e ambientais de trabalho, salários, benefícios, políticas da organização, supervisão e clima de relações, quando ótimos evitam a insatisfação. Os fatores motivacionais são o conteúdo do cargo, tarefas e deveres, sentimentos de realização, quando ótimos elevam a satisfação, quando precários provocam ausência de motivação (CHIAVENATO, 2016).

Segundo Robbins e Judge (2014) o psicólogo Frederick Herzberg realizou entrevistas com perguntas relacionada ao trabalho, onde questionou situações em que pessoas se sentiam bem ou mal com seu emprego. As respostas levaram a definição da teoria dos dois fatores, também conhecida como a teoria da motivação e higiene. Fatores intrínsecos, considerados motivacionais, como a realização, responsabilidade e reconhecimento estão relacionados a satisfação. E os fatores extrínsecos, chamados de higiênicos, como supervisão, remuneração e condições de trabalho, estão relacionados a insatisfação. Assim, os fatores que tornam um emprego satisfatório não são os mesmos que tornam um emprego insatisfatório. Quando os fatores higiênicos são adequados as pessoas não ficarão insatisfeitas. Para deixar as pessoas motivadas, é necessário manter em alta os fatores intrínsecos, pois são considerados gratificantes.

Conforme Marras (2011) a teoria de Frederick Herzberg afirma que o maior fator motivacional está no interior do seu próprio trabalho. Conhecida como teoria dos dois fatores, pois é relacionada aos fatores que causam, predominantemente, motivação e aos que causam, predominantemente, insatisfação. Os fatores que causam motivação são realização, reconhecimento, o trabalho em si, entre outros, porém sua falta não causa desmotivação, sua falta apenas pode causar falta de motivação. E os fatores de causam insatisfação, também conhecidos como higiênicos, são condições ambientais, supervisão, relações interpessoais, entre outros, a ausência destes fatores causa insatisfação, mas a presença não causa satisfação.

Ligado à motivação, o clima organizacional, exerce influência sobre os indivíduos de uma organização, como visto no item a seguir.

## **2.8 Clima organizacional**

O clima organizacional está relacionado ao ambiente psicológico de uma organização. Pode ser percebido internamente pelos colaboradores e acaba influenciando ações e comportamentos. Possui ligação à motivação da equipe, e também a diversos aspectos internos, que levam a diferentes níveis de motivação, dando origem a comportamentos, podendo ser favoráveis ou prejudiciais a organização (KNAPIK, 2012).

Ainda de acordo com Knapik (2012) considerado como fator importante na captação e retenção de pessoal, o clima organizacional influencia no desempenho das pessoas assim como na satisfação com o trabalho. O que, também, exerce influência no clima organizacional é a estrutura da organização, as responsabilidades atribuídas para cada um, o reconhecimento sobre atividades bem desenvolvidas, o apoio, entre outras situações que estão diretamente ligadas ao estilo de liderança praticado.

Conforme Chiavenato (2016) o conceito de motivação está relacionado a nível individual, e o conceito de clima organizacional está ligado a nível de organização. Os indivíduos estão constantemente comprometidos no ajustamento de várias situações, para assim satisfazer suas necessidades e manter equilíbrio emocional. Estas situações podem ser definidas como um estado de ajustamento. E este ajustamento se refere que além de manter a satisfação relacionada as necessidades fisiológicas e de segurança, é necessário também ter satisfação em fazer parte de um grupo social, de estima e de auto realização. O que causa problemas de ajustamento são as frustrações destas necessidades. Para atingir a satisfação é imprescindível a ação de outras pessoas, geralmente de posição de autoridade. Assim é de extrema importância para a organização entender a natureza do ajustamento e desajustamento dos indivíduos.

Ainda conforme Chiavenato (2016) o ajustamento, bem como aptidão, varia de um indivíduo para outro, e em um próprio indivíduo, de uma fase para outra. Um ajustamento adequado configura uma boa saúde mental, caracterizada por: sentir-se bem consigo mesmo, sentir-se bem em relação aos demais, ter capacidade de enfrentar por si os problemas da vida. A partir disto temos o clima organizacional, o ambiente interno da organização que mostra a relação entre os seus participantes. Está relacionado ao grau de motivação dos colaboradores. Quando os indivíduos estão motivados há elevação no clima organizacional e as relações de trabalho são de satisfação, animação, interesse e colaboração. Mas quando as pessoas estão desmotivadas, o clima organizacional diminui e as relações são de insatisfação, apatia, desinteresse, podendo ocasionar estados de depressão.

Segundo Robbins e Judge (2014) o clima organizacional se refere a percepção que os indivíduos possuem sobre a organização e ambiente de trabalho. Em uma meta-análise foi constatado que o clima psicológico foi extremamente relacionado com o nível de satisfação, envolvimento, compromisso e motivação dos indivíduos no trabalho. Em um clima de trabalho positivo tem se constatado grande

satisfação dos clientes e melhoria no desempenho financeiro da empresa. Há também diversas dimensões de clima, como em um clima favorável ao desempenho, onde os colaboradores farão um bom trabalho mais frequente e irão acreditar que os demais estão apoiando seu sucesso. Assim como dimensões de clima relacionadas à segurança no trabalho, justiça, diversidade e serviços ao consumidor.

Para saber mais sobre o clima de uma organização é possível realizar uma pesquisa de clima, onde são coletadas informações sobre a percepção do colaborador perante a organização. Consiste na distribuição de formulários em que os colaboradores respondem a perguntas referentes a assuntos que a organização deseja verificar. Após, os dados são tabelados e analisados estatisticamente. Com os resultados apurados é possível saber o que está acontecendo na organização, saber mais sobre a satisfação de seus colaboradores, e melhorar a comunicação entre a empresa e seus funcionários. Possui como objetivo avaliar seu próprio desempenho e planejar novas ações para promover a melhoria contínua da organização.

O clima organizacional é avaliado de acordo com suas variáveis, algumas destas variáveis serão abordadas neste trabalho, sendo estas: a comunicação, a remuneração, benefícios, plano de carreira, treinamentos, mudanças, stress e dados atuais.

### **2.8.1 Comunicação**

Na comunicação organizacional existem três redes formais de comunicação e a eficácia de cada tipo está relacionada ao seu objetivo final. Uma rede chamada de cadeia, que segue rigidamente a formalidade hierárquica, encontrada em empresas mais rígidas de apenas três níveis, é utilizada quando a precisão é de maior importância. Outra rede é denominada de roda, onde se encontra uma figura central, que seria o canal de comunicação do grupo, este modelo seria de um líder forte, e propicia o surgimento de novos líderes. Por último, a rede de todos os canais, que consiste na comunicação de todos os membros da equipe, onde nenhum membro assume a posição de líder, trazendo satisfação elevada dos participantes da equipe (ROBINS, JUDGE, 2014).

Segundo Chiavenato (2016) as pessoas não vivem sozinhas, elas se relacionam com outras pessoas através da comunicação. Podendo ser definida como uma ponte de significado entre indivíduos. O processo de comunicação é

composto por cinco elementos: Emissor ou fonte, é quem emite a mensagem. Transmissor ou codificador, transforma a mensagem emitida adequada para o canal. Canal que é responsável pelo transporte da mensagem. Receptor ou decodificador que decodifica a mensagem para o destino. E destino, que é o destinatário da mensagem. A mensagem é finalizada somente quando o destino recebe e interpreta seu conteúdo. Já na comunicação humana existem fatores que acabam deixando a comunicação mais difícil. Quando dois indivíduos se comunicam, cada um pode interpretar de uma forma, de acordo com sua realidade e percepção que possui sobre determinada situação.

Conforme Knapik (2012) a comunicação é uma forma de trocar informações, transmitir ideias e sentimentos, através de palavras ou símbolos, que formam uma mensagem. Tem como objetivo, que a ideia central seja compreendida pelo receptor, mas, em alguns casos, sabemos que isso pode não acontecer. Nas empresas é um desafio estabelecer e manter uma comunicação eficiente e eficaz, evitando problemas e falhas que a má comunicação pode gerar. A comunicação entre indivíduos pode se tornar difícil, pois cada um tem uma forma de reconhecer uma mensagem, uma visão diferente do emissor da mensagem.

### **2.8.2 Remuneração**

Em uma organização cada colaborador investe com seu trabalho, dedicação, conhecimentos e competências a fim de receber em troca a retribuição adequada a seus esforços. Por outro lado, as organizações, possuem interesse de investimento em recompensas para os indivíduos desde que estes contribuam para o alcance de objetivos da organização. Com a junção destes dois conceitos temos o significado de remuneração. Há vários tipos de remuneração para incentivar os colaboradores, as principais são: remuneração básica que compreende no pagamento mensal, incentivos salariais que são distribuição de lucros, bônus e prêmios, incentivos não financeiros como viagens e distribuição de ações, e benefícios que consistem em planos de saúde, refeições e transporte (CHIAVENATO, 2014).

Ainda conforme Chiavenato (2014) a remuneração é um assunto que pode causar grande impacto nas pessoas. Para estabelecer um plano de remuneração é necessário seguir alguns critérios básicos. Ter equilíbrio interno e externo, sendo a remuneração justa não somente para o cargo na organização, mas também com outras empresas. A remuneração pode ser fixa ou variável, conforme critérios pré-

estabelecidos. De acordo com o desempenho do colaborador, ou seu tempo de casa. Conforme o cargo exercido, ou de acordo com competências de cada colaborador. Remunerar todos os funcionários da mesma forma ou diferenciar conforme níveis hierárquicos. Remunerar com valores abaixo ou acima de mercado, porém esta escolha interfere diretamente na satisfação dos colaboradores. Oferecer prêmios monetários ou não monetários. Remunerar de forma aberta ou confidencial. Centralizar decisões salariais ou descentralizar, optando por mais pessoas opinando sobre salários.

Segundo Dessler (2014) a remuneração dos colaboradores envolve todas as formas de pagamento em função do emprego, sendo que há duas formas de remuneração: Remuneração direta que compreende salários, comissões e gratificações, e a remuneração indireta através de benefícios financeiros, planos de saúde e viagens. Na remuneração também está incluso o pagamento de encargos sociais, conforme legislações trabalhistas e sindicais. No caso da remuneração direta há duas formas de fazer o pagamento financeiro. Uma forma é baseada no tempo, gerando o valor da remuneração com base nas horas trabalhadas ou a partir de semanas trabalhadas, geralmente o pagamento é feito mensalmente. Outra forma de remuneração direta é por produção, conforme peças produzidas, ou através de comissões de vendas.

Conforme Marras (2011) a função de remunerar é responsabilidade de um subsistema da administração de recursos humanos, também conhecido como setor de cargos e salários. Porém, o salário não é a única forma de remuneração do trabalho. Há muitos benefícios, e demais verbas de créditos somados ao salário que compõe a remuneração. Como por exemplo: adicionais, horas extras, comissões, gratificações, entre outros.

Vejamos um pouco mais sobre benefícios.

### **2.8.3 Benefícios**

Os benefícios são programas ou planos ofertados pela organização como complemento ao salário, este somatório compõe o sistema de remuneração. O programa de benefícios atende aos objetivos dos colaboradores, bem como, os objetivos da organização. Os propósitos que uma organização pretende atender são as necessidades básicas dos colaboradores, a garantia de que haja baixos índices de rotatividade e absenteísmo, aumento na qualidade de vida dos colaboradores, e

diminuição de estresse. O que acaba deixando a empresa mais competitiva. Para atender os objetivos dos colaboradores, a empresa carrega um tom de paternalismo, pois estabelece o que um funcionário precisa para garantir certo nível de qualidade de vida, como plano de saúde, alimentação e demais benefícios oferecidos como parte da remuneração (MARRAS, 2011).

Conforme Salicio (2015) os benefícios, além de oferecer muitas vantagens ao trabalhador, também trazem vantagens para a própria organização. A equipe passa a operar de forma mais tranquila, motivada e focada no trabalho. Além de diminuir afastamentos dos colaboradores por motivos de doenças e outros problemas. Atualmente os benefícios são um complemento ao salário e auxiliam na atração e retenção de talentos. Consistem em uma série de facilidades, como plano de saúde, vale refeição, seguro de vida, entre outros. Tem como função, para os colaboradores, evitar preocupações e esforços.

Segundo Dessler (2014) os benefícios, ao lado dos salários e demais incentivos, são pagamentos financeiros e não financeiros, compreendem em seguro de vida, saúde, assistência odontológica, cesta básica, entre outros. São oferecidos, espontaneamente, pelas empresas como facilidades para os colaboradores, na intenção de que continuem trabalhando na empresa. Cada organização decide quais benefícios vai oferecer, variando bastante de uma empresa para outra, dependendo do seu porte e segmento de atuação. Não podem ser considerados como benefícios os encargos sociais ou obrigações exigidas por leis e sindicatos, como descanso semanal remunerado, vale-transporte e seguro-desemprego. Embora representem vantagens aos colaboradores são classificados apenas como encargos sociais.

#### **2.8.4 Plano de carreira**

O plano de carreira é uma condição capaz de suprir quase todas as necessidades humanas. Dentro de uma organização, a carreira de um colaborador, é um processo longo, tem início na seleção e admissão, passando por todo o desenvolvimento e acabando na aposentadoria. É de responsabilidade da administração de recursos humanos criar condições para que os colaboradores possam realizar-se profissionalmente. Mas, muitas empresas não se interessam em plano de carreira, e quando surge a necessidade de sucessão, acabam se defrontando com esta questão. Em muitos casos, as carreiras dos colaboradores



acabam ficando pela sorte, ou ao acaso, em que um dia serão promovidos. Porém com o mercado tão instável acaba se tornando difícil para uma empresa realizar e manter um programa de carreiras e sucessões (CHIAVENATO, 2009).

Conforme Salicio (2015) é cada vez menor o índice referente a permanência de colaboradores na mesma empresa. O motivo é que as pessoas buscam, além de um bom salário, um bom clima de trabalho, reconhecimento e possibilidades de crescimento. O plano de carreira traça a trajetória do indivíduo para que desenvolva suas habilidades e competências, tome decisões e almeje seus objetivos profissionais com o passar dos anos. O objetivo de um plano de carreira é atender as expectativas dos colaboradores, e também da própria organização. São consideradas pela empresa, as competências e preferencias do trabalhador, e a trajetória é planejada conforme as condições oferecidas pela organização.

Segundo Dessler (2014) para reter e engajar funcionários é preciso mais que dinheiro. Os empregadores devem oferecer tanto dinheiro e benefícios quanto uma carreira gratificante e bem planejada, para assim reter os melhores talentos. Tanto empresa quanto colaboradores são beneficiados ao apoiar desenvolvimento de carreira. Através da implementação e desenvolvimento desta ferramenta é possível ter um aumento de comprometimento por parte dos colaboradores, assim obtém-se um aumento da retenção de talentos pela organização.

### **2.8.5 Treinamento**

O treinamento é uma forma de desenvolver competências aos indivíduos, para que possam ser mais produtivos, criativos e inovadores, contribuindo cada vez mais com os objetivos da organização, e se aprimorando continuamente. O treinamento passa a ser uma fonte de lucratividade, permitindo que os indivíduos contribuam continuamente para o crescimento da organização. Assim, o treinamento é uma forma eficaz de agregar valor aos colaboradores, a empresa e também aos clientes. Forma o capital intelectual e fortalece o patrimônio humano de uma organização (CHIAVENATO, 2014).

Conforme Dessler (2014) o treinamento é dar aos novos colaboradores, ou aos atuais, habilidades necessárias para que executem suas funções. Quando um funcionário não sabe o que fazer, pois não possui a habilidade necessária, acaba fazendo algo não muito útil, e às vezes coloca sua segurança, e dos demais em risco, além de comprometer a qualidade do serviço ou produto entregue ao cliente.

Segundo Marras (2011) treinamento é um processo de apropriação de cultura em um curto prazo, com objetivo de retomar conhecimentos, habilidades ou atitudes diretamente ligadas a melhoria continua na execução de uma tarefa. O treinamento é capaz de proporcionar mudanças e melhorias no conjunto de competências, habilidades e atitudes de cada ser humano. Estas características são individuais e são referentes a trajetória de cada um. Quando um cargo é ocupado por um colaborador que possui alguma carência em relação a competência, habilidade, ou atitude, o treinamento pode corrigir características faltantes.

### **2.8.6 Mudanças**

Atualmente, nenhuma organização está em um ambiente estável. Até mesmo as maiores e mais bem estruturadas empresas devem estar se adaptando a um ambiente multicultural, a mudanças demográficas, à imigração e terceirização. A tecnologia, cada vez mais avançada, faz com que os empregos sofram alterações. A concorrência também está mudando, novos produtos são lançados no mercado muito rapidamente. As tendências sociais variam, atualmente são divulgadas através da internet e aplicativos. Até mesmo a política mundial sofreu muitas mudanças nos últimos anos (ROBINS, JUDGE, 2014).

Nós, seres humanos, frequentemente, entendemos a mudança como uma ameaça. Através de um estudo realizado foi detectado que após serem estabelecidas novas sugestões de mudanças, os funcionários tendem a sugerir que estão bem assim e que não há necessidade para mudar. Já os indivíduos negativos, quando em situação de mudança, tendem a ignorar e acabam faltando no trabalho e em alguns casos pedindo demissão. A resistência à mudança é válida somente quando provoca discussões abertas ao debate, indicando que há comprometimento no processo, e aumentando as explicações aos esforços de mudança. Para superar a resistência a mudanças podem ser utilizadas algumas táticas como: ter educação e uma boa comunicação, fazer com que todos participem dando ideias, gerar comprometimento, relacionamentos positivos, fazer com que as mudanças sejam justas e selecionar pessoas que aceitam mudanças (ROBINS, JUDGE, 2014).

Segundo Marras (2011) as organizações encontram-se cada vez mais dinâmicas, e sujeitas a mudanças. De forma interna, as mudanças acontecem quando contratam novos empregados, quando adquirem novas máquinas e equipamentos, que acabam modificando valores, atitudes, processos e resultados.

De forma externa recebe elementos que fazem com que a organização aperfeiçoe preços, qualidade e produtos. Algumas mudanças nas organizações vêm ocorrendo e devem ser destacadas, como: estruturas mais enxutas, diminuição de benefícios, insegurança no emprego, aumento de exigências para os candidatos a vagas de emprego, salários mais baixos, entre outros aspectos que vem sendo observados com o passar do tempo.

Segundo Biazzi (2017) a necessidade de mudança e inovação são imprescindíveis quando uma organização pretende se perpetuar. Investimentos contínuos devem estar em ênfase pela organização. Devem ser providenciados novos produtos, novas linhas de negocio, e se ter um aperfeiçoamento contínuo do que já existe. A mudança é capaz de tirar os indivíduos da zona de conforto e do que é conhecido, gerando incerteza e insegurança. E como todos buscam por segurança, isso faz com que as mudanças sejam evitadas. Nas organizações, além da resistência a mudança das pessoas, os processos acabam sendo repetitivos, além da forma em que são feitas tomadas de decisões e o funcionamento em geral, ocasionando inercia organizacional.

### **2.8.7 Estresse**

O estresse é uma condição em que o ser humano é confrontado com uma demanda, ligado a seus desejos individuais, sendo que os resultados são incertos e com consequências importantes para o individuo. Porém, o estresse pode ser utilizado de forma positiva, cumprir prazos e metas apertados podem trazer desafios positivos, gerando aumento da qualidade de vida e satisfação no trabalho. Como consequência do estresse as pessoas podem desenvolver hipertensão arterial, úlceras, irritabilidade, dificuldade para tomar decisões e propensão a acidentes. No geral podem desenvolver doenças fisiológicas, psicológicas e comportamentais. Como podemos observar o estresse pode trazer benefícios ou prejudicar, depende da forma que cada pessoa lida com esse sentimento. O que pode ser feito para amenizar situações de estresse é saber gerenciar melhor o tempo disponível, realizar exercícios físicos, e exercer técnicas de relaxamento (ROBINS, JUDGE, 2014).

Conforme Marras (2011) o estresse é um estado emocional desagradável, e acontece quando um indivíduo está inseguro sobre o enfrentamento de um desafio que possui um valor importante. A definição de estresse pode ser dividida em três

componentes: O desafio percebido, que consiste em surgimento de estresse na interação de pessoas e na percepção do ambiente, podendo não ser real. Segundo, o valor importante, quando a situação só provoca estresse quando ameaçar um valor importante para cada indivíduo. E por último, a incerteza da resolução, quando a dificuldade é percebida, mas está próxima a capacidade de resolução do desafio, o que acaba gerando estresse sobre a incerteza.

Segundo Chiavenato (2014) o conceito de estresse está fortemente ligado a carga de transtornos e aflições que ocorrem nas organizações. É um termo utilizado para descrever sintomas produzidos pelo organismo em relação a tensão provocada por pressão, e demais situações que os indivíduos enfrentam no dia a dia. Como resultado de situações estressantes, as pessoas desenvolvem sintomas como: ansiedade, irritabilidade, agressividade, fadiga e angustia, prejudicando desempenho e saúde. Porém, certo nível de estresse pode influenciar de forma positiva. Quando há potencial de realização de uma tarefa, as pessoas podem utilizar o estresse para dar o máximo de si e atingir seus objetivos.

## **2.9 Dados atuais**

Em fundições são produzidos diversos produtos como: louças sanitárias, utilitários domésticos, peças para cozinhas industriais, fogões, chapas para fogões, utensílios e acessórios agrícolas e automotivos, válvulas, peças de bombas, tampas e caixas para telefonia e rede elétrica, entre vários outros produtos presentes em nosso dia-a-dia.

Segundo o site do IBGE ([www.ibge.gov.br/](http://www.ibge.gov.br/), 2019), no Brasil existem 1.674 fundições, empregando 56.772 pessoas, este dado se refere ao mês de julho de 2019, segundo o site da ABIFA (Associação Brasileira de Fundição) ([www.abifa.org.br](http://www.abifa.org.br), 2019). Já na região sul do país, há 485 fundições, empregando, com referência ao mês de julho deste ano 22.338 pessoas conforme site da ABIFA ([www.abifa.org.br](http://www.abifa.org.br), 2019). Somente no Rio Grande do Sul existem 191 fundições, conforme o site do IBGE ([www.ibge.gov.br/](http://www.ibge.gov.br/), 2019).

A empresa analisada é considerada de porte intermediário perante as demais fundições no Rio Grande do Sul. Segundo o perfil socioeconômico de Venâncio Aires de 2018, elaborado pelo Jornal Folha do Mate ([www.folhadomate.com.br](http://www.folhadomate.com.br), 2019) a empresa é a 24<sup>a</sup> colocada em relação às 100 empresas com maior faturamento da cidade, com base no ano de 2017.

O processo de fundir ferro, aço, ou metais não-ferrosos e suas ligas são processos comuns, um dos processos mais antigos e versáteis, mas as empresas que realizam essas atividades podem não ser tão conhecidas. Pois o processo de fundição é considerado um pouco artesanal, em função de ser manuseado por pessoas, onde o metal derretido é colocado em panelas e após nos moldes pelo próprio colaborador. Esta situação acaba tornando o trabalho insalubre, sendo obrigatório a utilização de muitos equipamentos de segurança.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia define quais foram os métodos e regras utilizados para a realização desta pesquisa, para que, fosse possível atingir os objetivos desejados.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Para atingir o objetivo deste diagnóstico empresarial foi realizada uma abordagem quali-quantitativa. Além do embasamento teórico foi realizada uma pesquisa de clima e satisfação interna (**APÊNDICE A**) com os colaboradores da empresa analisada e uma entrevista com a pessoa responsável pelo setor de recursos humanos (**APÊNDICE B**).

Segundo Mascarenhas (2012, p. 46) “Utilizamos a pesquisa qualitativa quando queremos descrever nosso objetivo de estudo com mais profundidade”. Desta forma é mais utilizada em pesquisas sobre o comportamento de indivíduos ou grupos.

A análise quantitativa foi realizada através da aplicação de um questionário entre os colaboradores da empresa, e após isto foi feito um levantamento estatístico dos dados.

Ainda segundo Mascarenhas (2012, p. 45) “a pesquisa quantitativa baseia-se na quantificação para coletar e, mais tarde, tratar os dados obtidos”. Neste tipo de pesquisa são utilizadas técnicas estatísticas. Com a finalidade de tornar a pesquisa imparcial, sem a influência do pesquisador aos resultados.

A análise qualitativa foi realizada para analisar de forma geral os resultados da pesquisa de clima além da entrevista com o responsável pelo setor de recursos humanos.

Foi realizado um estudo de caso, que segundo Mascarenhas (2012) é uma pesquisa detalhada sobre um objeto. Tem como objetivo fazer uma reflexão sobre um conjunto de dados e descrever com profundidade sobre o assunto em específico, que, no caso, foi de uma empresa.

O objetivo geral deste projeto de pesquisa é exploratório descritivo. Pois além de fazer um levantamento bibliográfico, foi realizada uma pesquisa e análise de uma população.

Conforme Mascarenhas (2012) a pesquisa exploratória inclui embasamento teórico e é recomendado para quem quer conhecer melhor um assunto e após levantar hipóteses sobre o assunto. Já para a pesquisa descritiva o questionário e observação são as ferramentas mais utilizadas, tem como objetivo descrever características de um fenômeno ou população.

### **3.2 População/amostra**

A pesquisa de clima esteve à disposição de todos os colaboradores da empresa, no total são cerca de 230 colaboradores, e 120 responderam à pesquisa. A qual foi confidencial, a participação foi de espontânea vontade e não expôs os participantes.

A maioria dos colaboradores é do setor de produção, e muitos possuem baixo nível de escolaridade e residem na periferia da cidade. A minoria, cerca de 15 colaboradores, fazem parte do setor administrativo, possuem escolaridade e alguns com nível superior.

Já a entrevista foi realizada somente com o responsável do setor de recursos humanos a fim de analisar a visão da própria organização sobre o assunto. Esta entrevista foi realizada através de questionário enviado por e-mail.

### **3.3 Técnicas de coletas de dados**

Para a coleta de dados foi feita a utilização de dados primários, pois foi aplicada uma pesquisa de clima entre os colaboradores da organização. Segundo Knapik (2012) uma pesquisa de clima organizacional bem estruturada e objetiva traz informações e auxilia na orientação de programas de qualidade de vida no trabalho, com maior eficácia e assertividade.

A pesquisa de clima e satisfação interna é uma ferramenta já utilizada pela empresa. Para a realização deste trabalho foi elaborada nova pesquisa a fim de deixá-la mais simples e clara, com questões de fácil entendimento, em virtude de alguns colaboradores possuírem baixo nível de escolaridade. E, para se ter uma opinião da empresa em relação à assuntos ligados ao ambiente motivacional, foi aplicado uma entrevista com a gerencia de recursos humanos, deixando assim a pesquisa mais completa, tendo a visão da empresa e do seu planejamento futuro em relação à motivação das pessoas.

A pesquisa foi aplicada no mês de agosto de 2019 nas dependências da empresa. Consiste em um formulário com 24 questões fechadas de múltipla escolha e 1 questão de resposta aberta. Foram abordados assuntos relacionados ao ambiente de trabalho, liderança, relações com colegas e líderes, motivação, comunicação, benefícios e estrutura da empresa.

A pesquisa foi impressa e deixada a disposição no setor de recursos humanos, no refeitório e algumas foram distribuídas nos setores administrativos, após foram entregues ao setor de recursos humanos. Todas as pesquisas foram preenchidas pelo próprio colaborador.

Também foi realizada observação do pesquisador, que segundo Mascarenhas (2012) a observação é a utilização dos sentidos, além de visual, o tato, paladar, olfato e audição por exemplo, para o entendimento do que acontece a sua volta.

Além de ser aplicada uma entrevista com o gestor de recursos humanos. Conforme Mascarenhas (2012) a entrevista vai além de um simples bate-papo, tem a função de coletar informações sobre um determinado assunto, que não pode ser encontrado em fontes bibliográficas.

### **3.4 Técnicas de análise de dados**

Aplicando as técnicas de coletas de dados foi possível ter a visão dos colaboradores, da empresa, e do pesquisador, além de utilizar as referências bibliográficas. Com a utilização destas fontes, foi possível detectar problemas e pontos a melhorar, mas também, observar o que está funcionando.

Após a aplicação da pesquisa, os dados foram tabelados e analisados estatisticamente, utilizando a ferramenta Excel com a utilização de gráficos. Os resultados finais foram comparados com o embasamento teórico, observações do pesquisador e entrevista realizada com o responsável pela gestão de recursos humanos. Foram feitas análises referentes a cada resultado. E foi possível a elaboração de um plano ação gerencial para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores da empresa.



## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados foram apresentados através de gráficos, sendo comentados pelo autor e exposta a opinião da gerência do setor de recursos humanos da organização. Após as análises foram expostas ideias e sugestões a respeito de alguns pontos que podem ser melhorados.

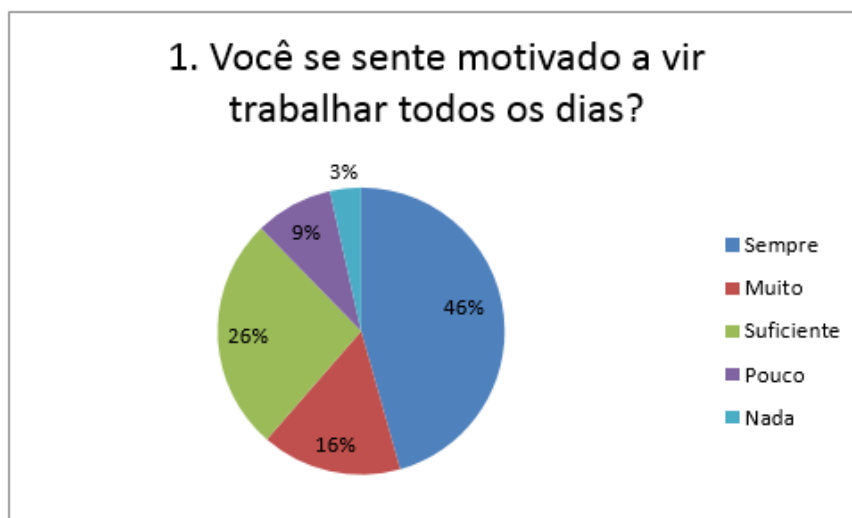
### 4.1 Contextualização da Empresa/Caso

A empresa analisada neste estudo produz peças de ferro fundido atuando no mercado nacional e internacional. Por se tratar de uma fundição o processo produtivo é insalubre, e conseqüentemente os colaboradores possuem menor escolaridade. Assim, esta pesquisa aborda o clima organizacional, pontuando a sua importância e os benefícios ocasionados ao manter um clima positivo e de cooperação entre as pessoas. Para fazer uma análise do clima organizacional da empresa citada, foi realizada uma pesquisa de clima.

### 4.2 Análises de Dados

Após tabular os resultados das pesquisas aplicadas foi possível realizar as seguintes análises:

**Figura 5:** O trabalho e a motivação



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

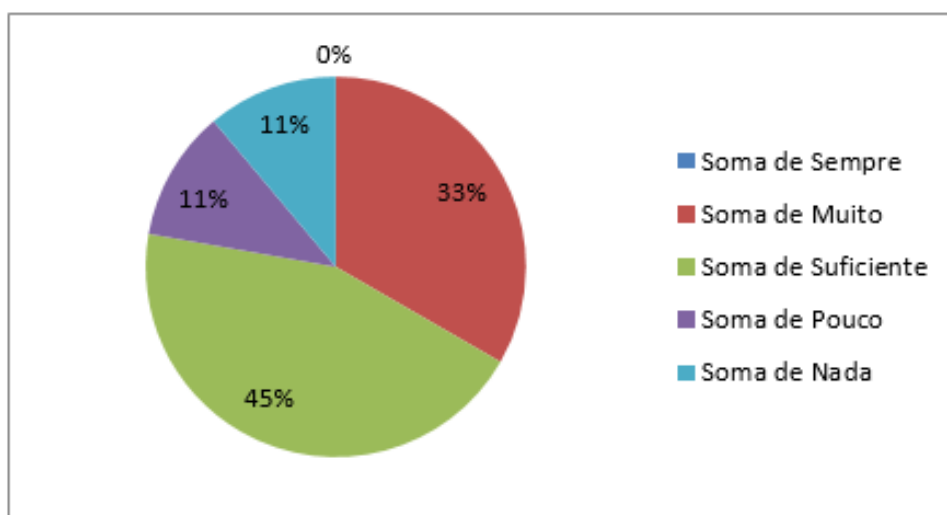
De acordo com a figura 5, respondendo a questão de número 01 “Você se sente motivado a vir trabalhar todos os dias?” 46% das pessoas responderam sempre, 16% responderam muito, 26% responderam suficiente, 9% responderam pouco e 3% responderam nada.

Conforme Chiavenato (2016) a motivação traz informações relacionadas ao comportamento das pessoas, sendo expressa através de seu modo de agir, comprometendo seu esforço e dedicação em busca de um objetivo. Porém, as pessoas são diferentes e cada uma possui suas motivações, desta forma há diferentes padrões de comportamento, diferentes valores sociais, assim como cada um tem sua capacidade de agir para atingir seus objetivos.

Segundo a gestora de recursos humanos a motivação é algo bem relativo, há a percepção de colaboradores bem motivados e felizes em fazer parte e continuar fazendo parte da equipe, assim como há os colaboradores que não se sentem tão motivados assim, que, talvez necessitem ainda se desenvolver para a realização de suas atividades, para se sentirem mais motivados. E, salienta que em alguns casos pode faltar a motivação vinda das lideranças, do colaborador com seu trabalho, ou até mesmo da pessoa possuir motivação própria.

Analisando o gráfico, foi possível concluir que o nível de motivação dos colaboradores é bom, visto que 46% dos colaboradores estão sempre motivados a vir trabalhar, sendo quatro pontos percentuais abaixo dos 50%, que seria a metade dos participantes.

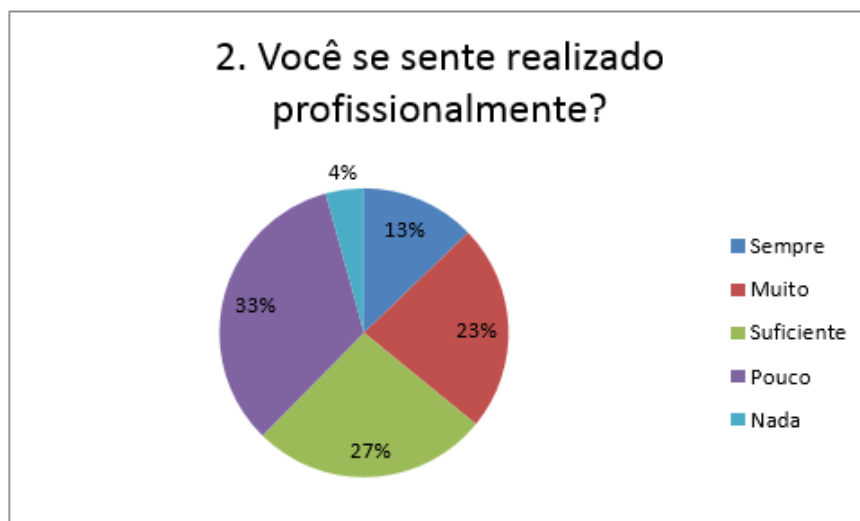
**Figura 6:** Motivação do administrativo



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Ainda em relação com a primeira pergunta, que diz respeito a motivação dos colaboradores, de acordo com a figura 6, onde foi levado em consideração apenas os setores administrativos, o resultado é bastante diferenciado. Nenhum colaborador respondeu a opção sempre, 33% marcou a opção muito, 45% suficiente, 11 % pouco e 11% nada. Este resultado se mostra de forma diferente em função de os colaboradores do administrativo possuírem maior escolaridade, desenvolvendo diferentes motivações, e diferentes valores sociais.

**Figura 7:** Realização profissional



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

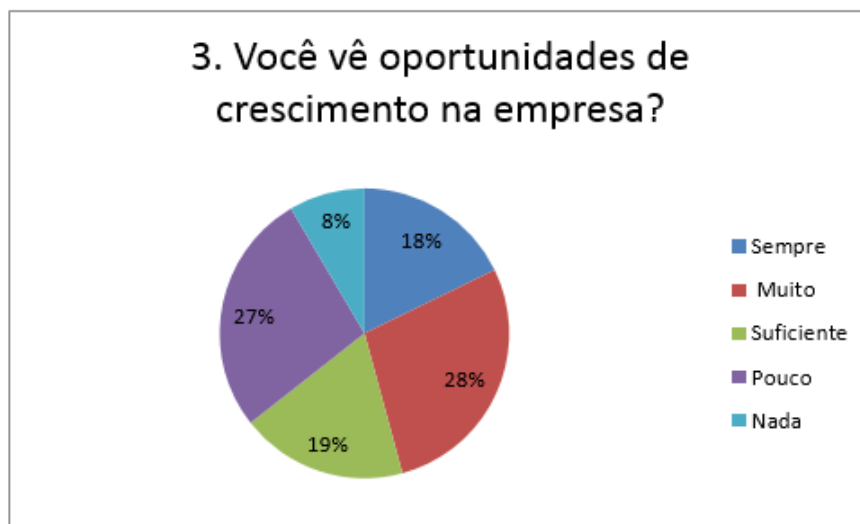
Conforme a figura 7, na segunda pergunta “Você se sente realizado profissionalmente?” 13% dos participantes responderam sempre, 23% muito, 27% suficiente, 33% pouco e 4% nada.

Conforme Chiavenato (2016) aponta a teoria de Maslow como uma das teorias mais conhecidas sobre motivação, formulada a partir da hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano. Formada primeiramente pelas necessidades fisiológicas e em seguida pelas necessidades de segurança, compondo assim as necessidades primárias, que podem ser facilmente atingidas. Já as necessidades secundárias são formadas por necessidades sociais, necessidades de estima, e as necessidades de auto realização, que podem não ser tão facilmente atingidas, principalmente em padrões de vida mais baixos.

Analisando a situação em um todo, levando em consideração que alguns colaboradores da empresa não possuem escolaridade, e residem na periferia da cidade, tendem a não ter opções de trabalho e acabam por realizar tarefas braçais,

com maior esforço físico. O resultado da pesquisa aponta que a maioria dos colaboradores não se sente realizado profissionalmente, apontando que 33% dos participantes escolheu a opção pouco. Relacionando com a teoria de Maslow a maioria dos colaboradores são de classe baixa, assim geralmente conseguem suprir as necessidades primárias, e as secundárias possuem mais dificuldades em serem atingidas por esta classe social, mas é onde está presente a auto realização.

**Figura 8:** Oportunidades de crescimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

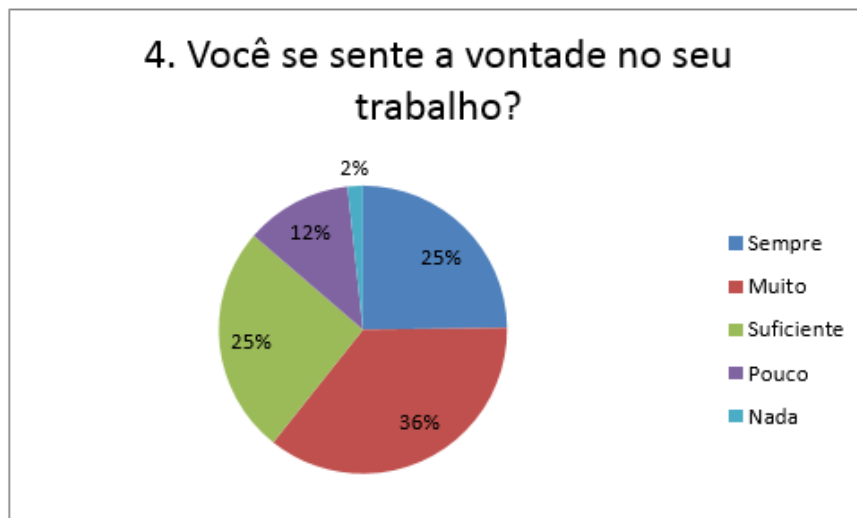
Em relação a oportunidades de crescimento na empresa, conforme abordado na questão 3, na figura 8, 18% escolheu a opção sempre, 28% muito, 19% suficiente, 27% pouco e 8% nada.

Segundo Chiavenato (2009) o plano de carreira dentro de uma organização é um processo longo, tem início na seleção e admissão do colaborador passando por todo o desenvolvimento e terminando na aposentadoria. É uma condição capaz de suprir quase todas as necessidades humanas. Mas em muitos casos as carreiras dos colaboradores acabam ficando pela sorte, ou ao acaso, de um dia serem promovidos. Porém com o mercado tão instável acaba se tornando difícil para uma empresa realizar e manter um programa de carreiras e sucessões.

Conforme pesquisa realizada com a responsável pela gestão de pessoas da empresa, atualmente não existe plano de carreira e não está no planejamento a implantação. Pois, a empresa considera que, no momento, não há a necessidade de implantar um plano de carreira, e percebe que mesmo assim, consegue motivar e reter seus colaboradores.

Como o gráfico da figura 07 mostra, 27% dos participantes marcaram que possuem pouca oportunidade de crescimento, mas ao mesmo tempo 28% percebe muita oportunidade de crescimento e 18% considerou a opção sempre. Mostrando que, mesmo sem ter um plano de carreira muitos colaboradores observam que possuem oportunidade de crescimento na empresa. Este resultado é justificado pois, alguns colaboradores da produção já foram promovidos a encarregados de setor, atitude que motiva os demais colegas de trabalho. Pois, quando há o surgimento de uma vaga para encarregado ou líder é realizada uma seleção interna para este cargo, caso não haja um colaborador apto ai então é feita a seleção externa. Atitude que deixa os colaboradores com visão de crescimento na organização.

**Figura 9:** O trabalho e a naturalidade



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

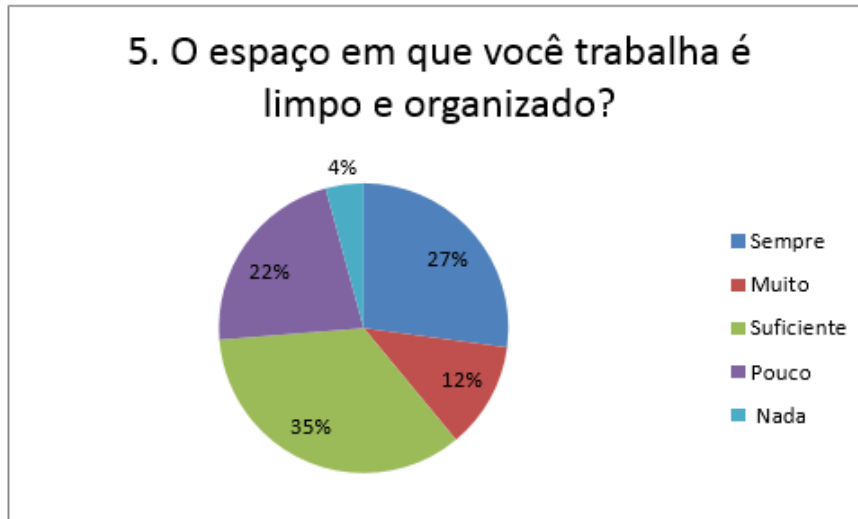
De acordo com a figura 9, na quarta pergunta “Você se sente à vontade no seu trabalho?” 25% dos participantes respondeu sempre, 36% respondeu muito, 25% suficiente, 12% pouco e 2% nada.

Segundo Knapik, (2012) relacionado ao ambiente psicológico de uma organização está o clima organizacional, que é percebido internamente por colaboradores e interfere em comportamentos e ações. Além disto possui relação á motivação da equipe, e a diversos aspectos internos, podendo ser favorável ou prejudicial.

Podemos analisar o clima organizacional de forma positiva, onde o percentual de respostas, conforme a figura 09, para sempre e muito totaliza 61%, uma margem bem significativa para esta pergunta. Onde sentir-se bem no trabalho

tem como consequência um aumento também de motivação, automaticamente gerando melhorias na produtividade da organização, e aumento da satisfação dos clientes.

**Figura 10:** Limpeza e organização

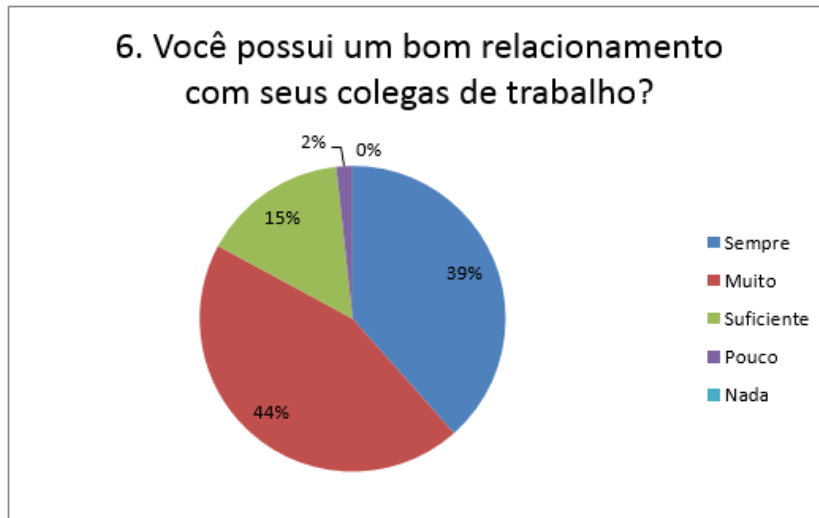


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Na figura 10, em relação ao espaço de trabalho, analisando a limpeza e organização, 27% dos participantes responderam sempre, 12% responderam muito, 35% suficiente, 22 % pouco e 4% nada.

Segundo Robbins e Judge (2014) que definiram a teoria dos dois fatores, também conhecida como a teoria da motivação e higiene, como sendo fatores intrínsecos, considerados motivacionais, como a realização, responsabilidade e reconhecimento estão relacionados a satisfação, e os fatores extrínsecos, chamados de higiênicos, como supervisão, remuneração e condições de trabalho, estão relacionados a insatisfação. Assim quando os fatores higiênicos são adequados as pessoas não ficarão insatisfeitas, e para deixar as pessoas motivadas, é necessário manter em alta os fatores intrínsecos, pois são considerados gratificantes.

Desta forma a limpeza e organização do espaço de trabalho está relacionada a insatisfação no trabalho. Quanto mais limpo e organizado o ambiente de trabalho menos as pessoas se sentem insatisfeitas.

**Figura 11:** Relacionamento com colegas

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Conforme a figura 11, a sexta pergunta se refere ao bom relacionamento com colegas de trabalho e 39% marcou a opção sempre, 44% a opção muito, 15% suficiente, 2% pouco e 0% nada.

Segundo Chiavenato (2016) para conhecer uma empresa é necessário conhecer sobre sua cultura organizacional. As pessoas que trabalham em uma organização fazem parte de sua cultura. A forma como essas pessoas interagem, suas atitudes e aspirações formam as características da cultura da empresa. Não é algo palpável, pode ser percebida através de efeitos e consequências dentro de uma organização.

Através do resultado desta pergunta percebe-se uma característica da cultura organizacional, o bom relacionamento entre os colegas de trabalho. Onde as opções mais positivas, sempre e muito, somadas resultam em 83% dos votos, e nenhum participante escolheu a opção nada. Este resultado é muito significativo pois, favorece um ambiente de trabalho positivo, de respeito e de colaboração entre as pessoas e superiores, além de auxiliar na motivação dos colaboradores.

Segundo a gestora de recursos humanos, o relacionamento entre os colegas de trabalho é visto de forma muito positiva, onde todos se relacionam muito bem, são raros os casos onde acontecem problemas de relacionamento ou conflitos entre os colaboradores. Mas quando acontece algum problema de relacionamento o encarregado do setor tenta resolver a situação através de uma conversa, caso não tenha resultado positivo a situação é repassada para a responsável do setor de

recursos humanos, sendo agendado um horário e realizada nova conversa. Em casos mais críticos o colaborador pode ser encaminhado à psicóloga da empresa para a realização de uma avaliação psicológica.

**Figura 12:** Comunicação com colegas



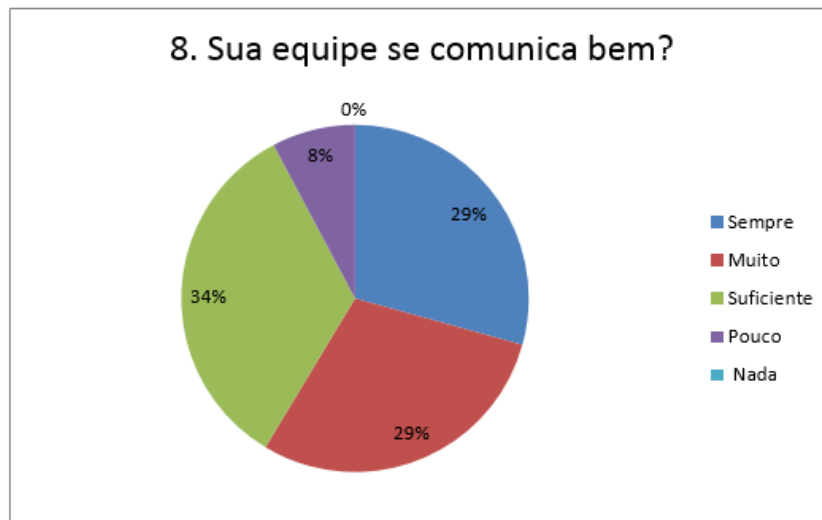
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Em relação à comunicação entre os colegas de trabalho a pergunta 7, conforme a figura 12, teve como resultado 45% dos participantes escolhendo a opção sempre, 40% muito, 14% suficiente, 1% pouco e 0% nada.

Conforme Knapik (2012) a comunicação é uma forma de troca de informações através de palavras ou símbolos que formem uma mensagem. Possui como objetivo a compreensão de uma ideia do emissor para o receptor. A falha na comunicação pode ocasionar diversos problemas, ainda mais se tratando da comunicação nas empresas, onde este processo deve ser eficiente e eficaz. A comunicação entre indivíduos pode se tornar difícil, pois cada um tem uma forma de reconhecer uma mensagem, e uma visão diferente do emissor da mensagem.

Conforme o resultado exposto na figura 12 os colaboradores consideram que conseguem se comunicar bem com seus colegas, visto que a soma do resultado das opções sempre e muito é de 85%, resultado significativo. Este percentual é muito positivo, pois, a boa comunicação entre colegas é importante para que o trabalho aconteça como planejado, e se houver algum problema ou contratempo, através da comunicação pode ser resolvido ou contornado, evitando demais transtornos no dia a dia da organização.



**Figura 13:** Comunicação com a equipe

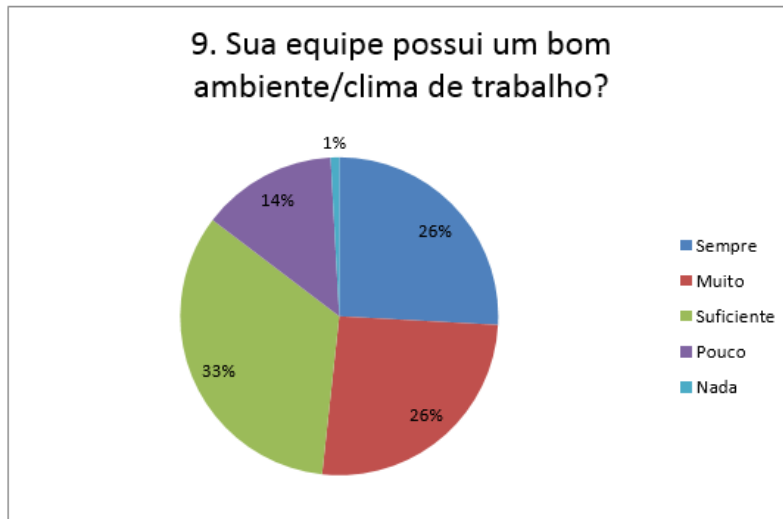
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Conforme a figura 13, a pergunta de número 8, questiona o participante sobre a comunicação da equipe, onde 29% selecionou a opção sempre, e também 29% a opção muito, 34% suficiente, 8% pouco e 0% nada.

Comparando a figura 13 que relaciona a comunicação com a equipe com a figura 12 que aborda a comunicação entre os colegas de trabalho, podemos perceber que em equipe a comunicação pode não fluir com tanta facilidade. Enquanto que na pergunta da comunicação entre os colegas a soma de sempre e muito resulta em 85%, na pergunta da comunicação como equipe a soma de sempre e muito gerou um percentual de 58%. Podemos observar que, de modo significativo em relação a comunicação em equipe, 34% dos participantes marcou a opção como apenas suficiente. Analisando a situação os colaboradores consideram que se comunicam bem com seus colegas, mas a nível de equipe a comunicação pode não ser tão boa. Este resultado quando melhorado pode trazer maior rendimento para as equipes e muitos problemas podem ser evitados, gerando maior eficiência e eficácia nos processos que acontecem na organização.

Em relação a comunicação interna a empresa utiliza ferramentas para auxiliar na comunicação como: e-mail corporativo, bate-papo interno, telefones internos, celulares, formulários para preenchimento de setores, e quando se trata da programação da produção são utilizados memorandos internos, que são impressos e distribuídos aos colaboradores responsáveis. Mas, a gestora de recursos humanos considera que ainda há muito para melhorar em relação a comunicação interna.

**Figura 14:** Ambiente/clima de trabalho da equipe

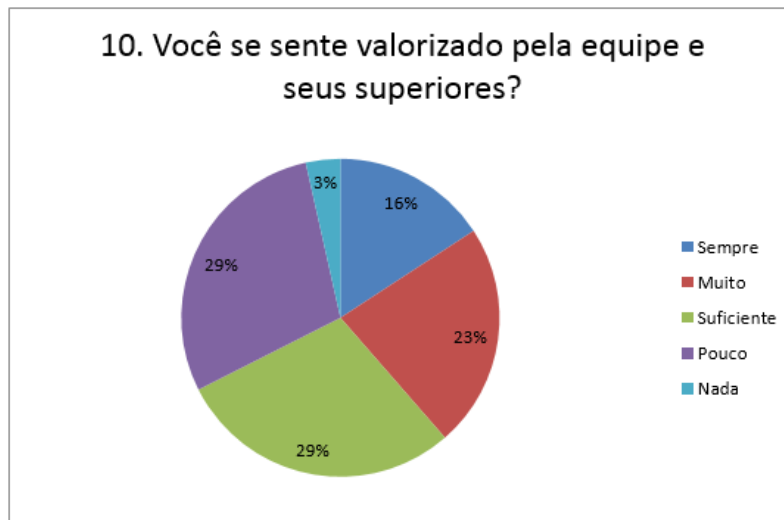


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Na figura 14, a pergunta é “sua equipe possui um bom ambiente/clima de trabalho?” as respostas foram as seguintes: 26% respondeu sempre, 26% muito, 33% suficiente, 14% pouco e 1% nada.

Segundo Robbins e Judge (2014) o clima organizacional se refere a percepção que os indivíduos possuem sobre a organização e ambiente de trabalho. O clima psicológico está relacionado com o nível de satisfação, envolvimento, compromisso e motivação dos indivíduos no trabalho. Em um clima de trabalho positivo há grande satisfação dos clientes e melhoria no desempenho financeiro da empresa.

Através do resultado desta questão podemos observar que apenas 33% dos participantes escolheu a opção suficiente, resultado que teve o maior percentual. Mas o resultado deste pergunta não deixa de ser positivo porque somando as opções sempre e muito chegamos ao percentual de 52%, sendo a metade dos participantes.

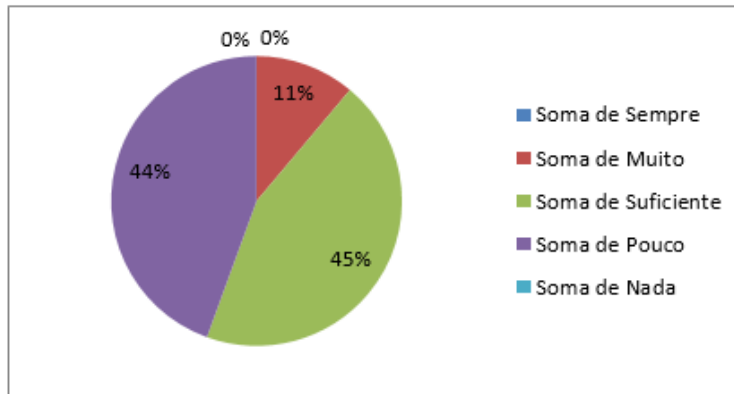
**Figura 15:** Valorização do colaborador

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Conforme a figura 15, na décima questão: “Você se sente valorizado pela equipe e seus supervisores?”. As respostas dos participantes foram de 16% sempre, 23% muito, 29% suficiente, 29% pouco e 3% nada.

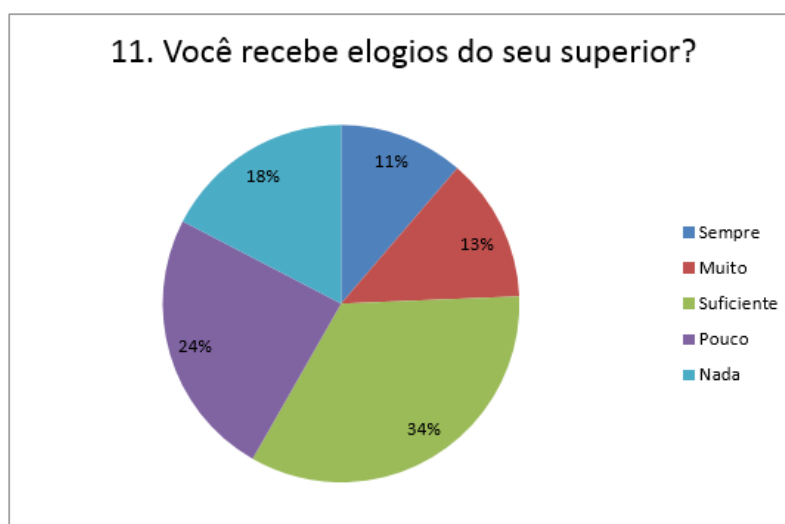
Segundo Knapik (2012) o clima organizacional influencia no desempenho das pessoas assim como na satisfação com o trabalho, além de auxiliar na captação e retenção de pessoal. O que, também, exerce influência no clima organizacional é a estrutura da organização, as responsabilidades atribuídas para cada um, o reconhecimento sobre atividades bem desenvolvidas, o apoio, entre outras situações que estão diretamente ligadas ao estilo de liderança praticado.

Na figura 15 podemos verificar que o maior percentual identificado foi nas opções suficiente e pouco, totalizando 58% da escolha dos participantes da pesquisa. Como o trabalho é insalubre, há certo nível de rotatividade dos colaboradores. Através de melhorias no clima organizacional focada na valorização dos colaboradores, o percentual de rotatividade dos colaboradores poderia diminuir. E podemos perceber a importância dos líderes perante os demais colaboradores, onde influenciam na motivação e acabam intervindo bastante nos resultados finais da organização como nos lucros, produtividade, qualidade e conseqüentemente na satisfação dos clientes.

**Figura 16:** Valorização do colaborador no administrativo

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Observando a figura 16, analisando somente as respostas dos setores administrativos para a pergunta de número 10, percebemos uma grande diferença. Onde 0% marcou a opção sempre, 11% muito, 45% suficiente, 44% pouco e 0% nada. Como nestes setores os colaboradores possuem maior grau de instrução, necessitam de maior esforço de seus superiores para se sentirem valorizados. Na parte administrativa não há rotatividade de pessoal, a maioria dos colaboradores está a anos na empresa, possuem uma remuneração um pouco mais elevada. No caso da busca de novo trabalho teriam uma remuneração inferior a atual. Assim, por mais que não se sintam muito valorizados continuam trabalhando no mesmo local.

**Figura 17:** Elogios de superiores

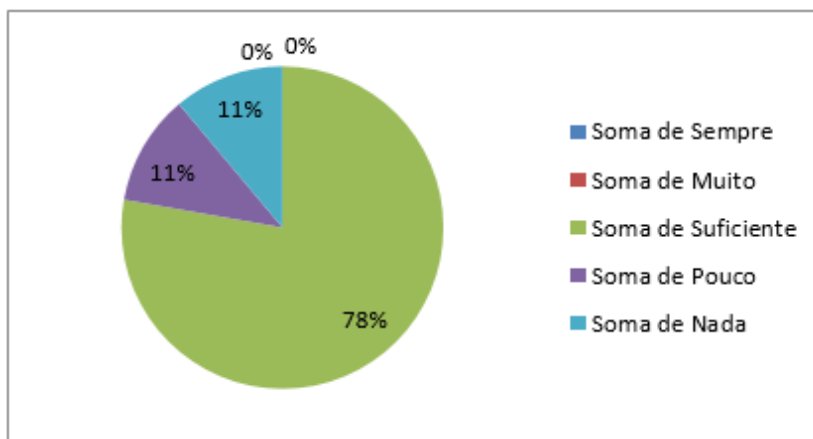
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Conforme a figura 17, onde os colaboradores responderam a pergunta de número 11, que questionava sobre o recebimento de elogios dos superiores, os resultados foram os seguintes: 11% sempre, 13% muito, 34% suficiente, 24% pouco e 18% nada.

Segundo Marras (2011) a organização deve estabelecer as características básicas de um líder ideal, após deve programar treinamentos de desenvolvimento gerencial, para assim alcançar os objetivos propostos, além de complementar com as características pessoais de cada líder. Atualmente, as organizações escolhem por características de líder organizacional, porque faz com que o grupo participe, delega tarefas e responsabilidades, e recompensa além de financeiramente, psicologicamente.

Analisando o resultado desta pergunta podemos verificar que há poucos líderes e encarregados que costumam fazer elogios aos seus subordinados. Sabendo que o papel do líder traz influencia no clima organizacional, sendo de extrema importância, dentro de uma organização, que a liderança seja praticada e treinada da melhor forma possível. O maior percentual obtido foi de 34% para a opção suficiente e somando as opções pouco e nada temos 42%, sendo um percentual significativo.

**Figura 18:** Elogios de superiores administrativo

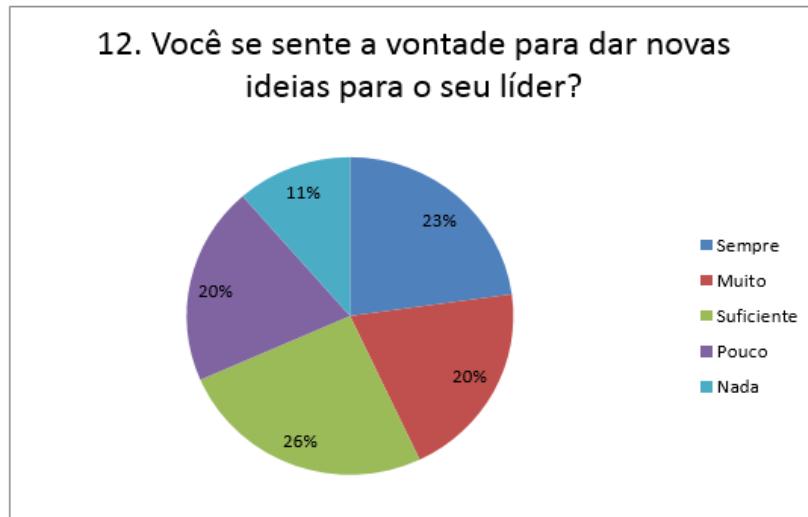


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Analisando o resultado da pergunta 11, em relação somente ao administrativo, conforme a figura 18, em que 0% escolheu a opção muito e sempre, 78% respondeu a opção suficiente, 11% pouco e 11% nada. Podemos observar uma grande diferença em relação a figura 17, onde foi apurado o resultado total da

pesquisa. Assim, é possível verificar que os superiores do administrativo costumam elogiar pouco os colaboradores, onde a maioria considera que recebe elogios apenas o suficiente, situação que pode estar interferindo na própria motivação destes colaboradores, os quais já foi possível perceber, que são menos motivados em outras questões da pesquisa de clima aplicada.

**Figura 19:** Ideias para liderança



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

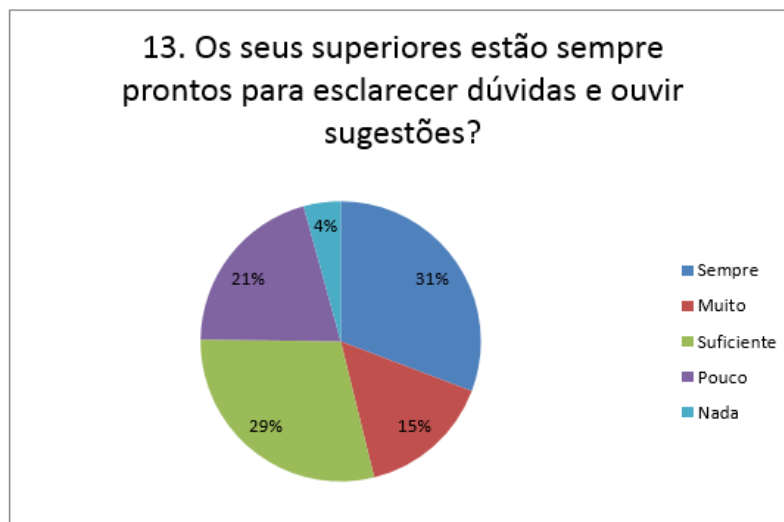
Em relação a sentir-se a vontade para dar novas ideias para seu líder, conforme figura 19, os participantes responderam 23% sempre, 20% muito, 26% suficiente, 20% pouco e 11% nada.

Conforme Robbins (2014) liderança é a capacidade de influenciar indivíduos para atingir determinadas metas. Esta influência se dá formalmente através da hierarquia gerencial de uma empresa, mas nem todos os líderes são gestores. Dentro de uma organização são fornecidos aos gestores direitos formais para exercer a liderança, mas isso não garante que irão liderar de modo eficaz. Há também os líderes informais, que possuem como característica pessoal a capacidade de influenciar pessoas.

Esta questão se mostra de maneira mais uniforme, onde não há uma grande diferença entre os resultados obtidos. Alguns líderes podem ser mais acessíveis e outros não tanto. Esta acessibilidade à liderança pode trazer benefícios no dia a dia da organização e na realização de tarefas. Além disto, o líder informal pode se tornar mais visível, expondo sua capacidade de influenciar as pessoas, tornando mais fácil a captação de novos líderes.

Conforme a gestora de recursos humanos, há algumas lideranças que estão em processo de desenvolvimento, e o relacionamento entre encarregado e subordinado está em fase de acompanhamento pela gerência. Problemas de relacionamento sempre irão existir, assim procuram utilizar os pontos a serem melhorados para a realização de críticas construtivas, onde são realizadas conversas para aprimoramento de atitudes das lideranças.

**Figura 20:** Os superiores e as sugestões



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Na pergunta de número 13 “Os seus superiores estão sempre prontos para esclarecer duvidas e ouvir sugestões?” conforme figura 20, os resultados foram os seguintes: 31% respondeu sempre, 15% muito, 29% suficiente, 21% pouco e 4% nada.

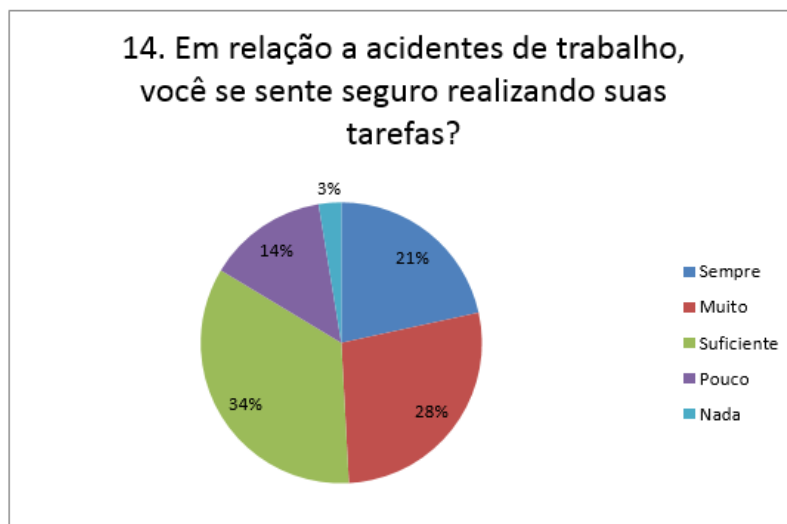
Conforme Chiavenato (2014) o líder possui certas características como ser inovador, original, desenvolver e possuir o foco nas pessoas, é confiável, possui visão de longo prazo, questiona o quê e o porquê, e faz as coisas certas. A liderança está engajada com ações de mudança, em que o líder traça metas e objetivos com visão de futuro, e engaja os colaboradores repassando a sua visão, inspirando as pessoas a superar os desafios do dia a dia.

O resultado desta pergunta pode ser considerado positivo porque 31% dos participantes escolheu a opção sempre, afirmando que os superiores sempre estão dispostos a esclarecer dúvidas e ouvir sugestões.

Mas, por outro lado, na figura anterior, de número 19, onde os colaboradores responderam se sentem à vontade para dar opiniões para seu líder, e o resultado ficou de forma uniforme, comparando com a figura 20, mostra que os líderes são mais abertos a esclarecer dúvidas do que ouvir opiniões de seus subordinados.

Como mencionado na citação acima o líder tem o seu foco nas pessoas, deve sempre estar aberto para novas opiniões e críticas de seus subordinados e demais pessoas à sua volta. Quando atua desta forma consegue se aproximar mais das pessoas, expor as metas e auxiliar motivando seus subordinados a superar dificuldades.

**Figura 21:** Segurança no trabalho



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Conforme a figura 21, a questão 14, aborda os colaboradores em relação aos acidentes de trabalho, sobre se sentirem seguros realizando suas tarefas, e o resultado foi 21% escolheu a opção sempre, 28% muito, 34% suficiente, 14% pouco e 3% nada.

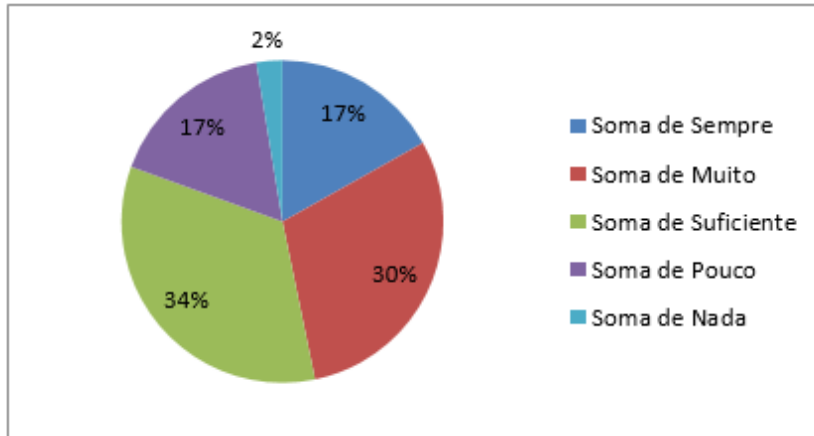
Para Dessler (2014) a gestão de recursos humanos tem como responsabilidade as atividades de seleção de pessoas, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração de colaboradores, bem como as relações de trabalho que envolvem o senso de justiça e a saúde e segurança do trabalho.

O processo produtivo dentro da empresa analisada acaba expondo os colaboradores do setor produtivo a riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes. Já os setores relacionados ao apoio e ao administrativo não possuem riscos tão elevados no trabalho como a produção. Analisando o resultado



da pesquisa, e levando em consideração a exposição dos colaboradores a riscos no trabalho, a expectativa é positiva onde a soma de sempre e muito gera um percentual de 49% dos votos.

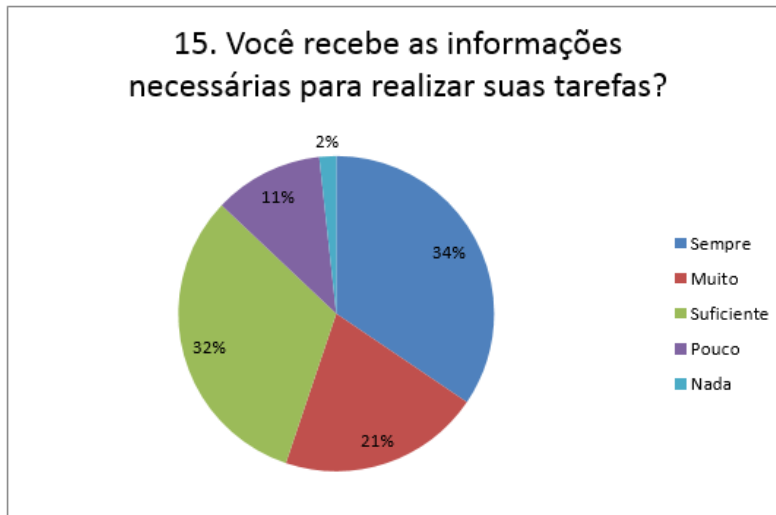
**Figura 22:** Segurança no trabalho da produção



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Conforme a figura 22, analisando somente os setores produtivos para a questão 14, o resultado foi de 17% para sempre, 30% muito, 34% suficiente, 17% pouco e 2% nada. Podemos observar que o resultado possui pouca variação para a figura 21, confirmando o resultado positivo em que os colaboradores, principalmente da produção, se sentem seguros em relação a acidentes de trabalho.

A empresa possui três técnicos de segurança do trabalho, um engenheiro de segurança do trabalho, e um médico do trabalho, além de colaboradores que participam da CIPA, todos estes auxiliam na segurança do trabalho da organização, que cumpre todas as normas da legislação trabalhista. Disponibiliza todos os equipamentos de segurança no trabalho para os colaboradores e os mesmos são cobrados e orientados para a devida utilização. Como o trabalho em alguns setores possui maiores riscos e há a necessidade de uso de mais equipamentos, o custo com EPIS se torna maior, onde é realizado um trabalho de conscientização para os colaboradores manusearem de forma correta seus equipamentos evitando desperdícios e demais custos desnecessários.

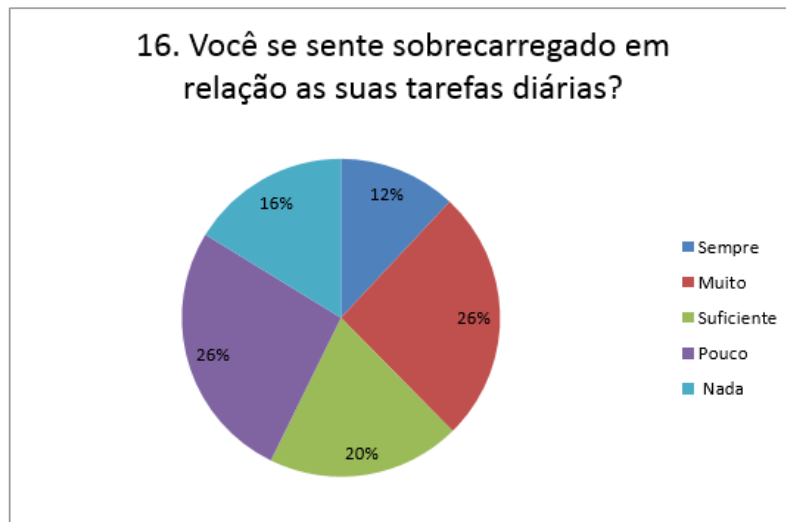
**Figura 23:** Distribuição de informações

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Na figura 23, a questão 15 abordou o colaborador ao recebimento de informações necessárias para a realização de tarefas, onde 34% escolheu a opção sempre, 21% muito, 32% suficiente, 11% pouco e 2% nada.

Segundo Chiavenato (2016) as pessoas se relacionam através da comunicação, sendo definida como uma ponte de significado entre os indivíduos. Podemos considerar que uma mensagem é finalizada somente quando o destinatário a recebe e interpreta seu conteúdo. Porém, quando dois indivíduos se comunicam, cada um pode interpretar de uma forma, de acordo com sua realidade e percepção que possui sobre determinada situação.

Analisando os resultados da figura 23, somando os percentuais para sempre e muito obtém-se 55%, mostrando uma realidade positiva, pois sempre é necessário obter informações suficientes para a realização de tarefas. Além da empresa possuir a instrução de trabalho exposta em cada setor, conforme norma da ISO. Nesta instrução de trabalho consta informações relacionadas aos procedimentos realizados no dia a dia de cada setor, além da utilização de e-mails, chats, telefones e celulares.

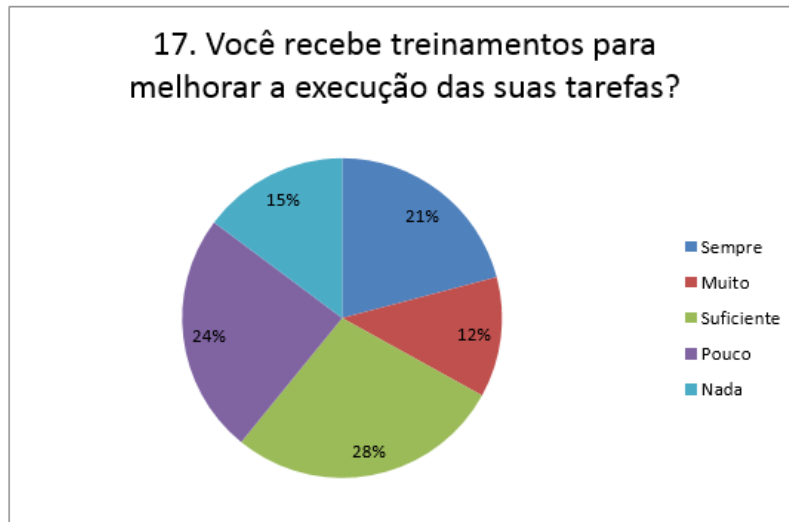
**Figura 24:** Sobrecarga de tarefas

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Segundo a figura 24, que mostra o resultado da pergunta de número 16: “Você se sente sobrecarregado em relação as suas tarefas diárias?”. O percentual apurado foi de 12% sempre, 26% muito, 20% suficiente, 26% pouco e 16% nada.

Conforme Robins e Judge (2014) o estresse é uma condição em que uma pessoa é confrontada com uma demanda ligada a seus desejos individuais, onde o resultado é incerto e traz consequências importantes. O estresse de forma negativa, quando uma pessoa não lida bem com este sentimento, pode trazer o surgimento de algumas doenças. Porém, de forma positiva, pode elevar a qualidade de vida e satisfação no trabalho, ao cumprir metas e prazos apertados podem surgir novos desafios e algumas pessoas conseguem ser motivadas através destas situações.

Quando uma pessoa se sente sobrecarregada em seu trabalho, pode estar passando por momentos de estresse, não sabendo lidar com esta situação, o que pode ocasionar baixa produtividade e doenças em razão a situações difíceis no ambiente de trabalho. O resultado desta questão se apresenta bem dividido, alertando sobre os 12% que se sentem sempre sobrecarregados e para 26% que se sentem muito sobrecarregados. Filtrando o resultado por setor, foi identificado que todos os colaboradores do setor de manutenção se sentem sobrecarregados em relação a suas tarefas. Este setor trabalha durante o expediente normal da empresa, e eventualmente quando a produção não está operando, para a realização de manutenções corretivas e preventivas, situação que pode estar deixando os colaboradores com bastante trabalho e provavelmente estressados.

**Figura 25:** Recebimento de treinamentos

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Na figura 25, a pergunta 17 aborda o colaborador sobre o recebimento de treinamentos para melhorar a execução de suas tarefas, e os resultados foram os seguintes: 21% escolheu a opção sempre, 12% muito, 28% suficiente, 24% pouco e 15% nada.

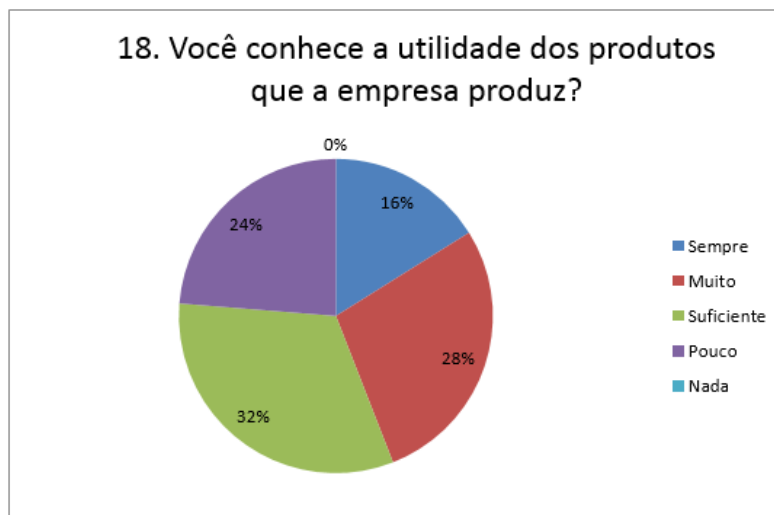
Conforme Chiavenato (2014) o treinamento é um meio de desenvolver competências em indivíduos, para que possam ser mais produtivos, criativos e inovadores, contribuindo cada vez mais com os objetivos da empresa e se aprimorando de forma contínua, passando a ser uma fonte de lucratividade. É uma forma eficaz de agregar valor aos colaboradores, à empresa e aos clientes, formando o capital intelectual da organização, fortalecendo o patrimônio humano.

Na análise SWOT (**APÊNDICE C**) da empresa analisada consta como uma fraqueza o alto índice de refugo, que seriam produtos não conformes, gerando insatisfação de clientes, prejuízo financeiro e alto custo de produção. Analisando o resultado da figura 25 podemos verificar que 24% dos colaboradores marcaram a opção pouco e 15% nada, para o recebimento de treinamentos na execução de suas tarefas. Quando um colaborador é bem treinado para o desenvolvimento de suas tarefas o índice de erros passa a diminuir, aumentando a qualidade dos produtos fabricados pela empresa, aumentando a satisfação de clientes e evitando retrabalho e demais prejuízos causados com produtos não conformes.

Segundo a gestora de recursos humanos os colaboradores recebem orientações diariamente nos setores de trabalho. Os técnicos de segurança do trabalho fazem diálogos com os colaboradores referentes a saúde e segurança do

trabalho, repassando orientações sobre situações de risco. O coordenador da produção se reúne com as lideranças informando metas, controles, formulários e treinamentos necessários para o desenvolvimento de determinadas funções. Existem também alguns treinamentos que são obrigatórios, como: Treinamento de integração, realizado no momento da contratação, curso de CIPA (NR 5), brigada de incêndio e emergência (NR 23), primeiros socorros, treinamento ambiental, trabalho em altura (NR 35), espaço confinado (NR 35), são realizados periodicamente conforme normas regulamentadoras.

**Figura 26:** Conhecimento da utilidade de produtos



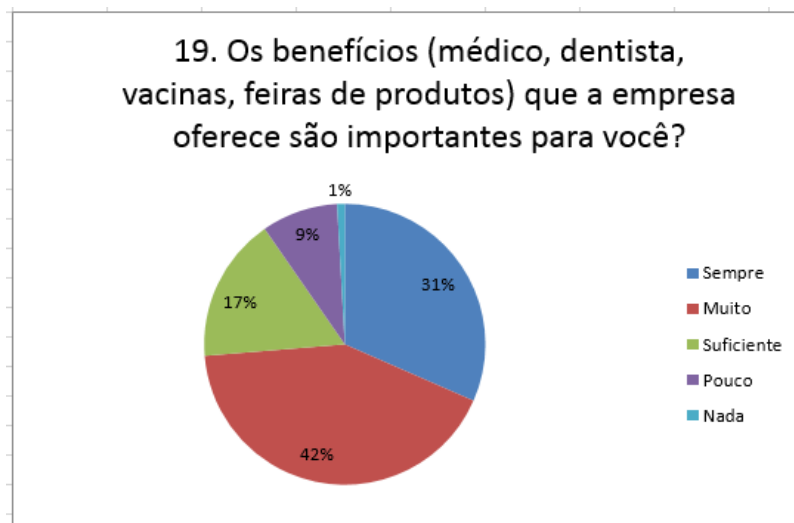
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Conforme a figura 26, a questão 18 pergunta: “Você conhece a utilidade dos produtos que a empresa produz?” A opção sempre foi marcada por 16%, 28% escolheu a opção muito, 32% suficiente, 24% pouco e 0% nada.

Segundo Robbins e Judge (2014) a cultura de uma organização é desenvolvida com o passar dos anos e é focada nos valores mantidos. Existem 7 características que mostram o delineamento da cultura organizacional: Inovar e assumir riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação às pessoas, orientação à equipe, agressividade e estabilidade. Todas estas características estão presentes na cultura de uma organização, algumas de forma mais intensa e outras menos intensas. Assim é possível conhecer a cultura organizacional de uma empresa e obter uma visão sobre a impressão dos próprios colaboradores sobre a instituição.

Os colaboradores podem ser considerados importantes disseminadores de informações da organização, quando motivados na empresa repassam informações positivas, quando desmotivados transmitem informações negativas. O mesmo acontece em relação aos produtos oferecidos pela organização, os colaboradores acabam fazendo uma espécie de marketing gratuito. Mas para que isso aconteça, é necessário que os colaboradores conheçam a utilidade dos produtos da empresa. Com o resultado desta pergunta percebemos que 24% dos colaboradores conhecem pouco sobre as utilidades dos produtos e 32% o suficiente. A empresa produz várias linhas, a doméstica faz parte do dia a dia de muitas pessoas, então os colaboradores sabem da sua utilidade, porém a linha de garimpo, irrigação e automotiva provavelmente não esteja engajada na vida dos colaboradores. Passando a ser desconhecida por muitos, e talvez deixando de disseminarem informações importantes da empresa, e de quão importante ela é até para o município, ranqueada no ano de 2017 como a 24ª empresa com maior faturamento na cidade.

**Figura 27:** Benefícios



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

A empresa oferece alguns benefícios aos colaboradores, sendo estes, médico, dentista, vacinas, e feiras de produtos, conforme a figura 27, 31% dos colaboradores consideram estes benefícios importantes, 42% muito importantes, 17% o suficiente, 9% pouco e 1% nada.

Conforme Marras (2011) os benefícios são programas ou planos ofertados pela organização como complemento ao salário, este somatório compõe o sistema de remuneração, atendendo aos objetivos dos colaboradores e aos objetivos da organização. Através disto a empresa considera atender as necessidades básicas dos colaboradores e garantir que haja índices baixos de rotatividade e absenteísmo, aumento na qualidade de vida, e diminuição de estresse. Conseqüentemente a organização passa a ser mais competitiva no mercado.

No resultado desta questão observamos que há um alto percentual de colaboradores que consideram os benefícios importantes, sendo 31% considerou sempre e 42% muito. Este resultado é positivo pois mostra que os colaboradores aprovam estes benefícios o que auxilia na diminuição dos índices de rotatividade e absenteísmo.

**Figura 28:** Colaboradores e o sentimento de orgulho



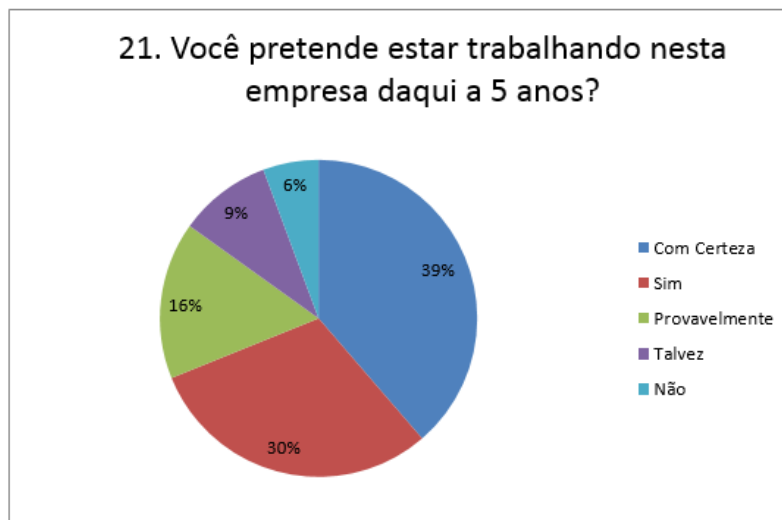
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Quando questionados sobre sentir orgulho em fazer parte da empresa, os colaboradores responderam, conforme a figura 28, gerando os seguintes percentuais: 28% sempre, 44% muito, 22% suficiente, 4% pouco e 2% nada.

Para se ter orgulho do seu trabalho e da empresa em que está inserido, os colaboradores necessitam, além de um bom ambiente de trabalho, um propósito para suas atividades. A empresa analisada possui como atividade a fundição de peças, neste processo é realizado o reaproveitamento de sucatas, o que traz um grande significado à comunidade, a empresa recicla, transforma sucata em um novo produto para ser comercializado novamente, auxiliando também na preservação do

meio ambiente. Este propósito pode fazer com que os colaboradores sintam que, através de seu trabalho, estão fazendo o bem, gerando orgulho em fazer parte da organização. Com os resultados desta questão podemos observar um resultado positivo, quando apenas 2% dos colaboradores não sentem nada de orgulho em fazer parte da empresa e 4% pouco, representando uma somatória de apenas 6% dos participantes da pesquisa.

**Figura 29:** Permanência dos colaboradores na organização



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

A figura 29 mostra a pergunta de número 21, questionando o colaborador sobre pretender estar trabalhando na empresa daqui 5 anos, e os resultados foram 39% com certeza, 30% sim, 16% provavelmente, 9% talvez e 6% não.

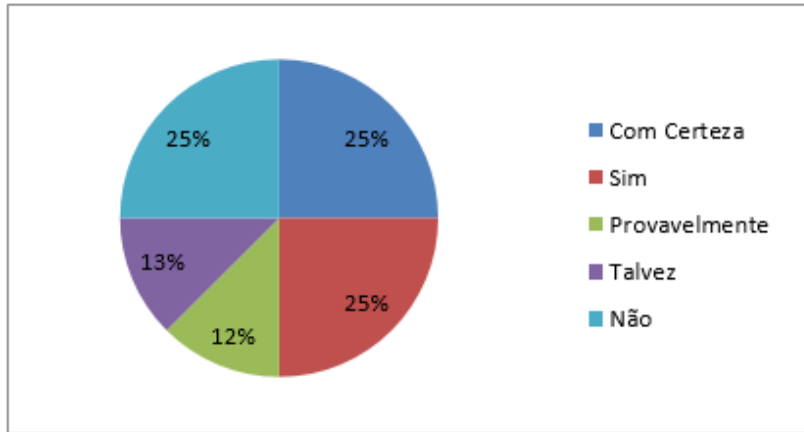
Conforme Salicio (2015) é cada vez menor o índice de permanência de colaboradores na mesma empresa. As pessoas buscam, além de salário, clima de trabalho, reconhecimento e possibilidades de crescimento. Uma ferramenta para aumentar este índice de permanência dos colaboradores é o plano de carreira que compreende em traçar uma trajetória para os indivíduos desenvolvendo suas habilidades e competências, além de atingir objetivos profissionais com o passar do tempo, e desta forma também atingir os objetivos da própria organização.

Analisando os resultados desta questão, observamos uma resposta positiva, onde 39% pretende estar com certeza na empresa daqui 5 anos e 30% pretende sim estar na empresa daqui 5 anos, a somatória destes percentuais gera 69% dos participantes da pesquisa. Assim, podemos verificar que mesmo não possuindo plano de carreira, os colaboradores pretendem seguir com seu trabalho nesta



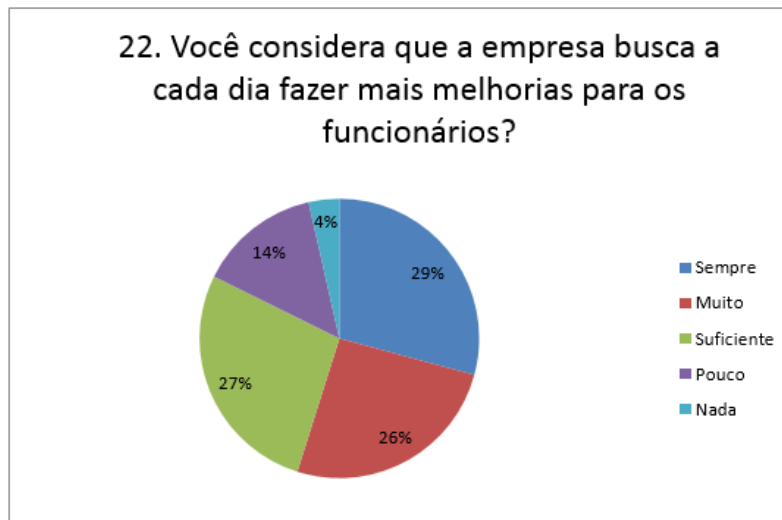
instituição. Através deste resultado podemos confirmar a opção da empresa que, no momento não possui interesse em implantar plano de carreira para seus colaboradores, pois percebem que possuem condições, de mesmo assim, manter seu quadro de colaboradores motivados e engajados na organização.

**Figura 30:** Permanência dos colaboradores do administrativo na organização



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Por outro lado, observando a figura 30, que traz os resultados somente do setor administrativo, da questão 21, sobre estar trabalhando na empresa daqui 5 anos, percebemos uma diferença nos resultados, em que 25% respondeu com certeza, 25% sim, 12% provavelmente, 13% talvez e 25% não. Somando os percentuais de talvez e não obtém-se 38%, significando que este percentual de colaboradores do administrativo não pretende seguir na instituição. Este resultado se dá em função de não existir um plano de carreira e haver pouca perspectiva de crescimento dos colaboradores do administrativo. Como a maioria das pessoas busca por qualificação e conhecimento, não há incentivo suficiente da empresa para que estes colaboradores queiram continuar atuando junto a organização daqui 5 anos.

**Figura 31:** Busca da empresa por melhorias

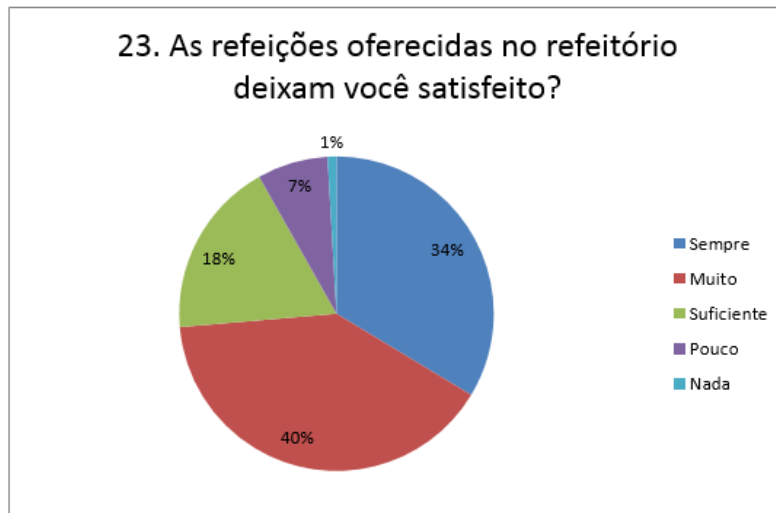
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Conforme a figura 31, a pergunta 22 aborda a questão: “Você considera que a empresa busca a cada dia fazer mais melhorias para os funcionários?” 29% respondeu sempre, 26% muito, 27% suficiente, 14% pouco e 4% nada.

Segundo Dessler (2014) os benefícios são incentivos oferecidos aos colaboradores, podendo ser financeiros e não financeiros, como: seguro de vida, saúde, assistência odontológica, cesta básica, entre outros. São ofertados de forma espontânea pela organização, para facilitar a vida dos colaboradores, na intenção de reter seus talentos. Cada organização decide quais benefícios vai oferecer, variando bastante de uma empresa para outra, dependendo do seu porte e segmento de atuação.

A empresa considera que está sempre em constantes modificações, nos últimos anos já foram realizadas muitas mudanças e melhorias, mas muito ainda há para ser feito. Anualmente são realizadas pesquisas de clima e satisfação interna onde os colaboradores expõe suas críticas e sugestões. Algumas colocações, viáveis para a organização, são levadas para a direção, onde são analisadas em relação a sua necessidade e viabilidade financeira, caso sejam aprovadas vão para um plano de ação para a implantação do benefício ou modificação proposto.

O resultado da pergunta exposta na figura 30 mostra um resultado positivo, onde 29% marcou a opção sempre e 26% muito. Percentuais que mostram que os colaboradores percebem a preocupação da empresa na busca de melhorias para as pessoas que atuam junto à organização.

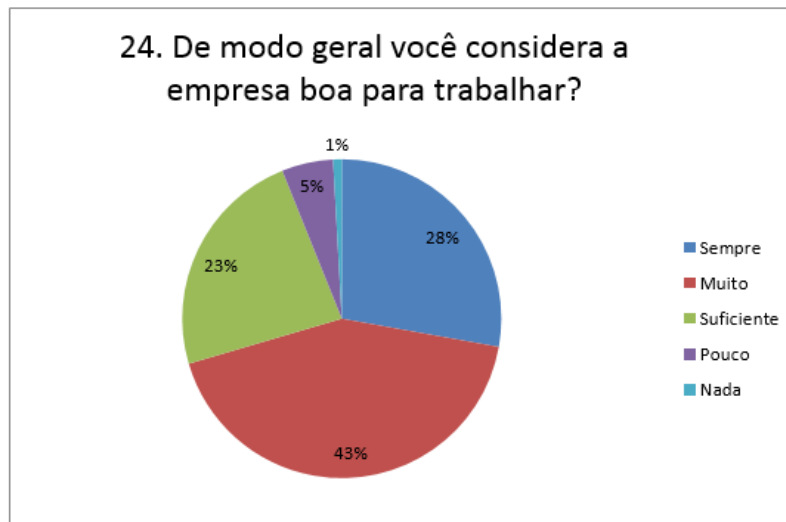
**Figura 32:** Refeições do refeitório

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Na figura 32, a questão 23 é em relação ao refeitório, questionando se as refeições oferecidas deixam os colaboradores satisfeitos. O resultado apontou 34% sempre, 40% muito, 18% suficiente, 7% pouco e 1% nada.

Conforme Salicio (2015) os benefícios consistem em várias facilidades oferecidas pela organização aos colaboradores, como plano de saúde, vale refeição, entre outros. Tem como principal função, para os colaboradores, evitar preocupações e esforços.

A empresa possui refeitório, onde é servido café da manhã e almoço, a organização arca com parte dos custos e o colaborador paga apenas um valor mínimo para fazer as refeições na empresa. As refeições são servidas e preparadas por uma empresa terceirizada que atua em parceria com a empresa analisada, desde junho de 2018. Por ocasião, esta empresa foi contratada para substituir outra empresa que estava deixando a desejar na prestação de seus serviços, assim, a empresa preocupada na melhoria das refeições oferecidas aos colaboradores decidiu romper o contrato com a empresa anterior e buscou algo que atendesse, de melhor forma, as expectativas de todos. E, com o resultado da pesquisa aplicada os resultados foram bem satisfatórios onde somando os percentuais de sempre e muito obtém-se 74%.

**Figura 33:** Empresa boa para trabalhar

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2019)

Conforme a figura 33 os colaboradores responderam a seguinte questão: “De modo geral você considera a empresa boa para trabalhar?”. O resultado foi 28% sempre, 43% muito, 23% suficiente, 5% pouco e 1% nada.

Podemos observar que a grande maioria dos participantes da pesquisa considera que a empresa é boa para trabalhar, pois somando os resultados de sempre e muito gerou um resultado de 71%. Na organização há vários colaboradores que desempenham sua função a mais de 10 anos, e alguns chegando próximo a 20 anos. Fato que comprova o quanto a empresa é sim boa para se trabalhar.

Para manter os colaboradores motivados a continuar suas atividades na organização são oferecidos benefícios como: refeitório, seguro de vida, atendimento médico gratuito, serviço de enfermagem, consultas odontológicas gratuitas e cesta básica mensal. E, anualmente é realizada a SIQPAT (Semana Interna da Qualidade e Prevenção de Acidentes de Trabalho) onde são desenvolvidas atividades e palestras voltadas a motivação, prevenção de acidentes de trabalho e também à um olhar voltado a qualidade dos produtos e procedimentos padrão em relação a ISO.

A remuneração na organização se dá através da base salarial dos metalúrgicos, após o termino do contrato de experiência é feito uma análise do colaborador, se este for efetivado, ganha um reajuste salarial. Com o passar do tempo são realizadas avaliações de desempenho, para uma possível adequação salarial, analisando os seguintes itens: faltas, atestados, ausências, atrasos, comportamento, habilidades e uso de equipamentos de proteção individual. Quando

um colaborador é admitido ele possui como função auxiliar, mas conforme a demanda da mão de obra fabril, o colaborador poderá ser remanejado, podendo ficar em treinamento ou adaptação de 6 meses há 2 anos para um novo cargo. Conforme a necessidade da empresa, e desempenho do colaborador, o mesmo poderá passar por uma mudança de função e conseqüentemente sua remuneração será reajustada.

A empresa também leva em consideração a escolaridade e demais cursos e treinamentos que o colaborador já possui ou está realizando no momento. Considera que nestes casos, o colaborador passa a se destacar dentre os outros, ou quando busca por conta própria cursos e treinamentos. A organização valoriza estes colaboradores, e este tipo de conduta, onde passam a ser vistos como pessoas que buscam conhecimento e assim possuem mais oportunidades de crescimento, principalmente quando acontece uma seleção interna para uma nova vaga de trabalho.

Segundo Chiavenato (2014) o assunto remuneração causa grande impacto nas pessoas. Para o estabelecimento de um plano de remuneração é importante seguir alguns critérios. É importante ter equilíbrio com o mercado externo bem como equilíbrio interno, sendo a remuneração de forma justa para o cargo na organização e também com outras empresas. Podendo ser de forma fixa ou variável, conforme critérios estabelecidos, de acordo com o desempenho das pessoas e tempo de casa. Diferenciando conforme os cargos, conforme competências de cada colaborador, e diferenciando de acordo com níveis hierárquicos.

Sobre este assunto a organização considerou que não seria interessante questionar na pesquisa de clima, pois a remuneração é um assunto muito pessoal, em que é difícil satisfazer todos os colaboradores.

Outro assunto que faz parte do cotidiano das empresas atualmente são as mudanças e adequações que são necessárias para dar continuidade às atividades e se manter competitivo no mercado.

Conforme Marras (2011) as empresas estão cada vez mais dinâmicas e sujeitas a mudanças. Internamente as mudanças se dão com a aquisição de novas máquinas e equipamentos, ou quando contratam novos colaboradores, assim modificando processos, resultados, atitudes e valores. Externamente o mercado faz com que as empresas aperfeiçoem custos, preços, qualidade e produtos.

Em relação a estas mudanças a organização considera que já passou por vários processos, onde foram feitas aquisições de novas máquinas, e adequações a novas legislações. Nestes processos foi observado que os colaboradores mais antigos possuem maior resistência às mudanças, mas com novas exigências internas e externas, o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, e os colaboradores devem se adequar as modificações. Quando são implantados novos procedimentos é realizada uma reunião com todos os envolvidos, repassadas as alterações e pontuado o porquê da realização das mudanças, para que todos entendam o motivo deste novo processo, e de sua importância. A empresa sempre apoia e incentiva os processos de mudança, pois são necessários para somar e facilitar o dia a dia da organização, mesmo que sejam sempre desafiadores é necessário enfrenta-los de maneira positiva.

### **4.3 Sugestões de melhorias**

Neste capítulo são apresentadas sugestões de melhorias com base nos resultados dos gráficos gerados após a pesquisa de clima, além da visão da empresa e teorias.

#### **4.3.1 Ferramentas de motivação**

Com a realização deste estudo foi possível observar que a motivação dos colaboradores é boa, mas percebe-se que não são realizadas muitas atividades para aumentar o nível de motivação, que quando melhorado traz muitos benefícios, tanto para a empresa, quanto aos colaboradores. No caso dos setores administrativos percebe-se uma maior necessidade de implementar ferramentas que auxiliem na motivação destes colaboradores, onde os mesmos não se sentem motivados, não se sentem valorizados pela equipe e seus superiores, e a maioria não recebe elogios dos seus superiores.

Para melhorar este índice podem ser desenvolvidas as seguintes ações: Implantar um plano de carreira, que será explicado item a seguir; a liderança pode elogiar com maior frequência os colaboradores; oferecer bonificações ao atingir metas de vendas, metas de produção, e até relacionadas a melhorias em função de treinamentos; E, também a realização dinâmicas de grupo, para maior integração e união das equipes.

### **4.3.2 Plano de carreira**

Implantar um plano de carreira na organização poderia aumentar o nível de motivação e aumentar a realização profissional. Os colaboradores poderiam observar maiores chances de crescimento junto a organização, melhorando a retenção de talentos, diminuindo a rotatividade, aumentando o nível de produtividade, e conseqüentemente de lucros. Este benefício pode ser um grande atrativo na realização de seleção e recrutamento externo, assim pessoas com maior conhecimento e qualificação teriam interesse em se candidatar às vagas oferecidas pela empresa. Em relação aos setores administrativos, o plano de carreira poderia se tornar excelente ferramenta para aumentar a motivação dos colaboradores, índice que pode ser aperfeiçoado conforme visto na explanação da pesquisa de clima, e conseqüentemente, melhorar a produtividade e o rendimento destes setores.

### **4.3.3 Comunicação**

Em relação à comunicação, a pesquisa mostrou que ainda há muito a melhorar, percebe-se que não há muitas reuniões periódicas com os superiores, encarregados, ou com colaboradores. Acredita-se que implementando reuniões rápidas para a discussão sobre problemas enfrentados, sobre índices de refugo, novas ideias e até a inserção dos colaboradores no planejamento estratégico, possa trazer maior integração das pessoas, fazendo com que todas participem ativamente da empresa, gerando maior troca de informações, e auxiliando ainda na motivação das pessoas. Estas reuniões podem ser rápidas, como o modelo de “reuniões em pé”, onde não são utilizadas cadeiras, reduzindo o conforto e assim, reduzindo o tempo de duração das reuniões, sendo bem objetivas. E para o cumprimento de metas ou demais assuntos tratados em reuniões, é necessária a utilização de planos de ação com datas pré-estabelecidas, as quais devem ser monitoradas e deve haver cobrança dos superiores no caso de atrasos.

#### **4.3.4 Treinamentos**

É percebida também a necessidade de realizar treinamentos periódicos para a execução das tarefas diárias dos colaboradores. Como a empresa enfrenta problemas em relação a índices de refugo, realizando treinamentos com os colaboradores poderia auxiliar na redução deste índice, que traria benefícios como: aumento da qualidade das peças, aumento na satisfação de clientes, diminuição de devoluções de mercadorias e diminuição de despesas com refugo. Este tipo de treinamento poderia ser breve, com o próprio setor da qualidade, repassando informações de refugo do mês, e sendo realizada uma conversa com problemas verificados no setor para esclarecimento de dúvidas e demais orientações.

Também em relação a treinamentos, é importante que os colaboradores sejam incentivados a buscarem formação fora da empresa, realizando cursos relacionados a sua área de trabalho. Atualmente a empresa colabora com os estudantes através de um auxílio financeiro exigido pelo sindicato dos metalúrgicos, mas além deste, poderia haver a contribuição financeira de um percentual do valor da mensalidade. Além da firmação de um contrato com o colaborador que recebe este auxílio, para que, depois de formado continue trabalhando na empresa por um determinado período. Assim, mais colaboradores teriam interesse em se qualificar, trazendo melhorias para a empresa, e aumentando o capital humano da organização.

#### **4.3.5 Setor de Manutenção**

Na pesquisa percebe-se que no setor de manutenção os colaboradores se sentem sobrecarregados, conseqüentemente estressados. Estes realizam suas tarefas no horário normal de funcionamento da produção, mas para realizar manutenções ou ações preventivas em alguns maquinários, os procedimentos devem ser realizados quando as máquinas estão desligadas, assim sendo fora do horário normal de funcionamento da empresa. Para a diminuição de estresse dos colaboradores deste setor poderia ser organizado um sistema de escala além do aumento do quadro de funcionários. Haveria maior revezamento de colaboradores para a realização de trabalho fora do horário normal, trazendo maior equilíbrio na quantidade de tarefas desenvolvidas e evitando sobrecarga de trabalho neste setor.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Manter os colaboradores motivados em relação a seu trabalho, envolve vários fatores, mas quando atingidos geram inúmeros benefícios tanto para a organização, quanto ao próprio colaborador. Com esta pesquisa percebe-se que a empresa se dedica em manter seus colaboradores motivados, mas aumentando este índice poderia se beneficiar ainda mais.

O objetivo geral desta pesquisa foi de realizar uma análise referente a motivação dos colaboradores da empresa e no geral considera-se que os índices de motivação são positivos. Para atingir este objetivo foi realizado uma pesquisa de clima com 120 colaboradores, para analisar o ambiente organizacional. Levando em consideração fatores como: comportamento, cultura e clima organizacional, liderança, comunicação, benefícios, treinamentos e estresse. Entre os fatores motivadores destacam-se o relacionamento entre os colegas, clima de trabalho, benefícios oferecidos pela organização, e o orgulho em fazer parte da empresa. Entre os fatores desmotivadores destacam-se a liderança, comunicação, treinamentos e estresse.

Foi possível identificar que melhorias em relação ao desenvolvimento de atividades motivacionais, implantação de plano de carreira, melhorias na comunicação, na realização de mais treinamentos, e um olhar diferenciado ao setor de manutenção, trariam aumento na motivação dos colaboradores.

Para auxiliar no crescimento e desenvolvimento da empresa é possível observar a importância de aplicar uma pesquisa de clima anualmente, para monitorar os níveis de motivação e identificar melhorias que podem ser realizadas. Também pode ser feito um levantamento de dados com os líderes identificando quais os treinamentos de maior importância, assim aprimorando o trabalho dos colaboradores. Realizar coleta dados para verificar a melhor forma de implantar um plano de carreira, que seja favorável para os colaboradores e para a empresa. Além de montar um planejamento com a liderança do setor de manutenção e produção, para que os colaboradores deste setor não se sintam muito sobrecarregados.

Para a realização deste trabalho foram enfrentadas algumas limitações, principalmente na pesquisa de clima. Pois, os colaboradores tiveram que assinalar qual o seu setor de trabalho, o que pode deixar o colaborador com receio de ser identificado, podendo influenciar em sua resposta. E não foi possível questionar sobre remuneração, questão que poderia agregar mais ainda à pesquisa aplicada.

A empresa vem se desenvolvendo a cada dia, sendo de grande importância para economia do município. Está sempre em busca de melhorias e se preocupa com a motivação de seus colaboradores, pois considera importante aplicar anualmente pesquisas de clima.

## REFERÊNCIAS

- ABIFA. *Índices Setoriais*. <[Http://www.abifa.org.br/indices-setoriais/](http://www.abifa.org.br/indices-setoriais/)> acesso em 07 set. 2019.
- BLAZZI, F. *Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional*. São Paulo: Labrador, 2017.
- CHAVENATO, I. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.
- CHAVENATO, I. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHAVENATO, I. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização*. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- FOLHA DO MATE. *Perfil Socioeconômico*. <[Https://folhadomate.com/wp-content/uploads/2019/05/perfil-socio-economico-2018.pdf](https://folhadomate.com/wp-content/uploads/2019/05/perfil-socio-economico-2018.pdf)> acesso em 07 set. 2019.
- IBGE. *Cadastro Central de Empresas*. <[Https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6449#notas-tabela](https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6449#notas-tabela)> acesso em 07 set. 2019.
- KNAPIK, J. *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- SALICIO, C. F. (Org.) *Sistemas de remuneração, incentivos e carreira*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- STADLER, A.; PAMPOLINI, C. P. G. *Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade*. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

## APÊNDICE A – Pesquisa de clima e satisfação interna

PESQUISA DE CLIMA E SATISFAÇÃO INTERNA ESTA PESQUISA É IMPESSOAL E SERÁ TOTALMENTE CONFIDENCIAL.					
Setores:					
<input type="checkbox"/> Almojarifado	<input type="checkbox"/> Financeiro	<input type="checkbox"/> M-1	<input type="checkbox"/> Rebarbação		
<input type="checkbox"/> Comercial - Custos	<input type="checkbox"/> Fornos	<input type="checkbox"/> M-2	<input type="checkbox"/> RH		
<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Lideranças	<input type="checkbox"/> M-3	<input type="checkbox"/> Sistema de Areia		
<input type="checkbox"/> Conservação	<input type="checkbox"/> Macharia	<input type="checkbox"/> M-4	<input type="checkbox"/> SST		
<input type="checkbox"/> Controle de Qualidade	<input type="checkbox"/> Manutenção Industrial	<input type="checkbox"/> PCP	<input type="checkbox"/> Transportes interno/ext.		
<input type="checkbox"/> Engenharia	<input type="checkbox"/> Modelaria	<input type="checkbox"/> Polimento	<input type="checkbox"/> Usinagem		
<input type="checkbox"/> Expedição	<input type="checkbox"/> Moldagem Manual	<input type="checkbox"/> Preparação de Cargas	<input type="checkbox"/> Vazamento		
Marque com um "X" em uma das opções que representa a sua satisfação quanto aos itens abaixo:					
1. Você se sente motivado a vir trabalhar todos os dias?	<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Suficiente	<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Nada
2. Você se sente realizado profissionalmente?	<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Suficiente	<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Nada
3. Você vê oportunidades de crescimento na empresa?	<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Suficiente	<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Nada
4. Você se sente a vontade no seu trabalho?	<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Suficiente	<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Nada
5. O espaço em que você trabalha é limpo e organizado?	<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Suficiente	<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Nada
6. Você possui um bom relacionamento com seus colegas de trabalho?	<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Suficiente	<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Nada
7. Você se comunica com facilidade com seus colegas de trabalho?	<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Suficiente	<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Nada
8. Sua equipe se comunica bem?	<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Suficiente	<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Nada
9. Sua equipe possui um bom ambiente/clima de trabalho?	<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Suficiente	<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Nada
10. Você se sente valorizado pela equipe e seus superiores?	<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Suficiente	<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Nada
11. Você recebe elogios do seu superior?	<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Suficiente	<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Nada
12. Você se sente a vontade para dar novas ideias para o seu líder?	<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Suficiente	<input type="checkbox"/> Pouco	<input type="checkbox"/> Nada

13. Os seus superiores estão sempre prontos para esclarecer dúvidas e ouvir sugestões?	( ) Sempre	( ) Muito	( ) Suficiente	( ) Pouco	( ) Nada
14. Em relação a acidentes de trabalho, você se sente seguro realizando suas tarefas?	( ) Sempre	( ) Muito	( ) Suficiente	( ) Pouco	( ) Nada
15. Você recebe as informações necessárias para realizar suas tarefas?	( ) Sempre	( ) Muito	( ) Suficiente	( ) Pouco	( ) Nada
16. Você se sente sobrecarregado em relação as suas tarefas diárias?	( ) Sempre	( ) Muito	( ) Suficiente	( ) Pouco	( ) Nada
17. Você recebe treinamentos para melhorar a execução das suas tarefas?	( ) Sempre	( ) Muito	( ) Suficiente	( ) Pouco	( ) Nada
18. Você conhece a utilidade dos produtos que a empresa produz?	( ) Sempre	( ) Muito	( ) Suficiente	( ) Pouco	( ) Nada
19. Os benefícios (médico, dentista, vacinas, feiras de produtos) que a empresa oferece são importantes para você?	( ) Sempre	( ) Muito	( ) Suficiente	( ) Pouco	( ) Nada
20. Você sente orgulho em fazer parte desta empresa?	( ) Sempre	( ) Muito	( ) Suficiente	( ) Pouco	( ) Nada
21. Você pretende estar trabalhando nesta empresa daqui a 5 anos?	( ) Sempre	( ) Muito	( ) Suficiente	( ) Pouco	( ) Nada
22. Você considera que a empresa busca a cada dia fazer mais melhorias para os funcionários?	( ) Sempre	( ) Muito	( ) Suficiente	( ) Pouco	( ) Nada
23. As refeições oferecidas no refeitório deixam você satisfeito?	( ) Sempre	( ) Muito	( ) Suficiente	( ) Pouco	( ) Nada
24. De modo geral você considera a empresa boa para trabalhar?	( ) Sempre	( ) Muito	( ) Suficiente	( ) Pouco	( ) Nada

Este espaço é seu, utilize para fazer sugestões, críticas e dar ideias:

Obrigado por participar desta pesquisa!

Estamos medindo os pontos fortes desta organização e buscando áreas que possam precisar de melhorias.

## **APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com gestor**

1. Como é feita a análise sobre a remuneração dos colaboradores? Existe algum padrão? É baseado em alguma estatística ou sindicato?
2. Ainda em relação à remuneração, é levado em consideração a escolaridade do colaborador? Cursos e demais treinamentos?
3. A empresa possui benefícios oferecidos aos colaboradores, há um planejamento para oferecer mais benefícios nos anos seguintes?
4. A empresa não possui plano de carreira, há interesse em implantar?
5. Com que periodicidade são realizados treinamentos com os colaboradores e líderes?
6. Processos de mudança sempre são necessários e desafiadores, como a empresa os incentiva?
7. Como a empresa prepara os colaboradores para um processo de mudança?
8. Como você considera a motivação dos colaboradores?
9. Quais ações a organização realiza para motivar os colaboradores?
10. O relacionamento entre os colaboradores é visto de forma positiva?
11. As equipes se comunicam bem?
12. O relacionamento entre chefia e subordinados é visto de forma positiva?
13. Quando acontecem problemas de relacionamento, como a empresa procede?
14. Como a empresa faz a captação de novos talentos?
15. Como a empresa faz a retenção de talentos?

## APÊNDICE C – Análise SWOT

Ambiente Interno		Ambiente Externo			
F O R T A L E Z A S	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade produtiva</li> <li>• Variedade de produtos</li> <li>• Habilidade comercial</li> <li>• Fidelidade de clientes</li> <li>• Marca</li> <li>• Melhoria contínua das peças</li> <li>• Relacionamento com clientes que possibilitam feedback</li> <li>• Investimentos em automação</li> <li>• Atendimento a fornecedores</li> <li>• Credibilidade de instituições financeiras e fornecedores</li> <li>• Baixa rotatividade de funcionários</li> <li>• Confiança de fornecedores</li> <li>• Absorção de concorrentes</li> <li>• Localização da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação INMETRO</li> <li>• Redução da inflação nas linhas de máquinas, industrial e doméstica</li> <li>• Retomada do crescimento econômico a médio prazo</li> <li>• Crescimento da demanda da linha doméstica</li> <li>• Crescimento do mercado externo</li> <li>• Imposto único</li> <li>• Crescimento do setor agrícola/irrigação</li> <li>• Nova legislação trabalhista</li> <li>• Programas sociais</li> <li>• Licença de operação de órgãos ambientais</li> </ul>	O P O R T U N I D A D E S		
	F R A Q U E Z A S	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto índice de refugo</li> <li>• Alto custo unitário de produção</li> <li>• Preço médio praticado</li> <li>• Baixa escolaridade dos colaboradores</li> <li>• Horas extras</li> <li>• Baixo investimento em marketing</li> <li>• Ausência de sistema informatizado para o setor de recursos humanos</li> <li>• Espaço físico no setor de recursos humanos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da concorrência e imitação</li> <li>• Aumento constante de valores de matérias-primas básicas</li> <li>• Instabilidade política nacional</li> </ul>	A M E A Ç A S