

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS - DCA
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Luiz Adriano Lautert Pires

ANÁLISE DAS AÇÕES DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL
NA GERÊNCIA DE LOGÍSTICA DE UMA EMPRESA DO RAMO
PETROQUÍMICO DA GRANDE PORTO ALEGRE

Porto Alegre

2011

Luiz Adriano Lautert Pires

ANÁLISE DAS AÇÕES DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL
NA GERÊNCIA DE LOGÍSTICA DE UMA EMPRESA DO RAMO
PETROQUÍMICO DA GRANDE PORTO ALEGRE

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2011

Luiz Adriano Lautert Pires

ANÁLISE DAS AÇÕES DE MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL
NA GERÊNCIA DE LOGÍSTICA DE UMA EMPRESA DO RAMO
PETROQUÍMICO DA GRANDE PORTO ALEGRE

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA:

..... –

..... –

Orientadora – Prof^ª. Dr^ª. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa Juliana e ao meu filho Caio, pela paciência e compreensão nos momentos de ausência para realização deste projeto de vida.

Aos meus pais pelo apoio durante a realização da minha graduação.

Agradeço a BPF, especialmente ao RH da empresa representado por Cláudia S. Eccel, que fez o possível para disponibilizar os dados relativos ao setor de Logística que contribuíram na realização deste trabalho.

Aos colaboradores da BPF que se disponibilizaram a emitir suas opiniões a respeito do tema abordado durante a realização do questionário.

Agradeço à professora Dra Elaine Di Diego Antunes pela atenção, apoio e disponibilidade de orientação deste trabalho.

À professora Dra Ângela B. S. Garay, por ter disponibilizado seu exemplar de Gestão do Clima Organizacional.

Aos colegas pelo momento de descontração, alegria, coleguismo, amizade e apoio durante todo o período da graduação e principalmente no período de execução deste trabalho.

RESUMO

O aumento da competitividade das organizações faz com que estas estejam constantemente adaptando-se a este crescimento e utilizem mecanismos para manter seu desempenho. Neste sentido, uma empresa do ramo petroquímico da Grande Porto Alegre, após ter utilizado a ferramenta de pesquisa de Clima Organizacional em 2007 e ter constatado baixos resultados nesta, resolveu implementar ações de melhoria para tentar aumentar a satisfação dos empregados e melhorar os índices desta pesquisa nos anos seguintes, mas, devido à crise econômica mundial de 2008 (crise dos “*subprimes*”), precisou suspender as ações ocasionando uma queda nestes indicadores na pesquisa de Clima do ano de 2009. Objetivando analisar estas ações em um dos setores desta organização, a gerência de Logística foi escolhida para a realização deste trabalho de conclusão e verificou-se a influência das ações de melhoria na pesquisa de Clima no seu respectivo setor e a percepção dos empregados quanto à realização destas ações. Para tanto, foi realizada uma revisão dos conceitos de Gestão de Pessoas até chegar-se à ferramenta gerencial que é a Pesquisa de Clima Organizacional. Além disso, foram entrevistados alguns gestores da gerência de Logística e foram analisadas as pesquisas de Clima de 2007 à 2009 da referida gerência, de modo que o trabalho acabou se caracterizando por ser de natureza exploratória, qualitativa e descritiva sob a forma de um estudo de caso. Concluiu-se após esta análise que o setor precisa executar na sua totalidade as propostas de melhoria do Clima e precisa resolver os problemas relativos à Reconhecimento e Recompensa, Treinamento e Desenvolvimento e Comunicação para melhorar seu Clima Organizacional.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Pesquisa de Clima, Satisfação no Trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 A EMPRESA	8
1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA	9
2. OBJETIVOS DO TRABALHO	12
2.1 OBJETIVO GERAL.....	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3. JUSTIFICATIVA	13
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
4.1 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	14
4.1.1 Componentes do Modelo de Gestão de Pessoas	15
4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	16
4.3 UMA FERRAMENTA GERENCIAL: A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	17
4.3.1 Conceituações acerca do Clima Organizacional	19
4.3.2 Satisfação no Trabalho	21
4.3.3 Variáveis que afetam o Clima Organizacional	22
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
6. SISTEMAS DE MONITORAMENTO E GESTÃO DE CLIMA NA BPF	31
6.1 SISTEMA DE MONITORAMENTO DA AMBIÊNCIA.....	34
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
7.1 AÇÕES VINCULADAS AO FATOR BENEFÍCIOS:	37
7.2 AÇÕES VINCULADAS AO FATOR COMUNICAÇÃO:.....	38
7.3 AÇÕES VINCULADAS AO FATOR ESPÍRITO DE EQUIPE:	39
7.4 AÇÕES VINCULADAS AO FATOR LIDERANÇA:	41
7.5 AÇÕES VINCULADAS AO FATOR RECONHECIMENTO E RECOMPENSA:.....	42
7.6 AÇÕES VINCULADAS AO FATOR RELAÇÕES COM O TRABALHO:.....	43
7.7 AÇÕES VINCULADAS À SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E SAÚDE:	44
7.8 AÇÕES VINCULADAS AO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:	46
7.9 QUADRO SÍNTESE DAS AÇÕES	48
8. SOLUÇÕES DOS ENTREVISTADOS	49
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXO 1: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CLIMA APLICADA NA BPF	59
ANEXO 2: QUESTIONÁRIO APLICADO	63

1. INTRODUÇÃO

A competitividade no ambiente empresarial aumenta a cada dia no Brasil e a incerteza de cenários futuros causa apreensão nas organizações. Esta incerteza faz com que as empresas precisem desenvolver mecanismos que as mantenham no mercado, mas principalmente as diferenciem das demais num cenário competitivo e mutável. O aumento da competitividade foi causado por alguns fatos, tais como: a abertura do mercado interno às empresas estrangeiras proporcionado pelo Plano Collor em 1989 e a quebra do monopólio do petróleo em 1997 acabando com o domínio da principal empresa estatal petrolífera do Brasil.

Antes disto, até o início da década de 90, vivemos num cenário econômico de um país que apresentava um protecionismo estatal, com fortes princípios baseados na segurança estratégica, mas as mudanças políticas a partir do governo Collor, voltadas ao neoliberalismo, alteraram significativamente este cenário do país, com abertura da economia ao capital estrangeiro, privatizações, enfim, a globalização. Hoje, por conta desta nova política, há a exploração de poços de petróleo no Brasil por diversas empresas a nível mundial e nada impede que plantas de refino sejam construídas no Brasil por estas empresas.

Neste contexto situa-se uma empresa petroquímica da Grande Porto Alegre que neste trabalho será chamada de BPF, a qual está aproveitando o reflexo desta abertura de mercado, mas está preocupada com o espantoso crescimento do grupo EBX no Brasil, seu concorrente direto na exploração de petróleo. A EBX ainda não está apresentando resultados reais do seu grupo, pois ainda não iniciou a perfuração de poços de petróleo na neste ano de 2011 e pretende concluir a perfuração de cerca de 80 poços de petróleo até o fim de 2013.

Frente à concorrência de mercado, a BPF vem adaptando-se a estas mudanças e utiliza-se de diversos mecanismos para manter seu desempenho no ramo. Um dos mecanismos que fazem parte do planejamento estratégico da companhia, e proporcionam dados para o uso como ferramentas de gestão, é a pesquisa de clima organizacional. Conceitualmente, essa “é reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento, ou ainda, a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários” (LUZ, 2003, p. 12).

Assim, o presente trabalho analisará o caso específico de clima organizacional na gerência de Logística da BPF, setor de trabalho do autor desta monografia, buscando uma análise das ações implementadas no setor e seus impactos na pesquisa de clima organizacional.

1.1 A EMPRESA

A BPF foi constituída em janeiro de 2001, passando a ser uma empresa subsidiária de uma grande empresa petrolífera da América Latina. Os investimentos da ampliação, da ordem de US\$ 1,281 bilhão, proporcionaram não só o aumento na capacidade de refino, que passou de 20 para 30 mil m³ de petróleo/dia, mas fundamentalmente, a conversão da refinaria em uma planta industrial versátil, apta a utilizar petróleo nacional em maior proporção e produtos de maior valor agregado, em condições de atender outras regiões do país e, inclusive, MERCOSUL e Caribe.

A Gerência de Recursos Humanos integra a Gerência Corporativa da BPF, tendo como missão ser parceiro estratégico da organização, buscando antecipar cenários e propor soluções, desenvolvendo o ser humano em todas as suas dimensões, promovendo e sustentando a ambiência de resultados e a responsabilidade corporativa. Neste sentido, o RH possui o desafio de ser referência nacional em estratégia e processo de gestão de pessoas, atuando como direcionador, sustentador e facilitador nos negócios estratégicos da BPF.

O objetivo estratégico do RH da BPF consiste na “eficiência operacional e ambiência favorável na gestão de pessoas orientada a mercado e resultado”, e para atingir este objetivo estratégico a BPF desenvolve o Processo de Gestão da Ambiência Organizacional, cujos objetivos gerais são:

- promover o desenvolvimento de uma cultura BPF orientada para resultados; e
- aferir o grau de satisfação dos empregados em relação aos processos e práticas de gestão, fornecendo insumos para as ações de melhoria que favoreçam o comprometimento dos empregados com os resultados organizacionais.

Na BPF, fazendo parte do seu organograma, encontra-se a gerência de Logística, que é ligada à Diretoria Industrial e é responsável pelas operações de transferência e estocagem, preparo da matéria-prima consumida (petróleo) e dos derivados e produtos intermediários produzidos nas unidades de processo, além da operação da Estação de Tratamento (ET).

A Logística possui, atualmente, 69 colaboradores divididos entre atividades em turno e administrativo, com tarefas de programação da produção, treinamento, manutenção, quantificação dos derivados e operação, todas em horário administrativo e executadas por cerca de 11 técnicos. Os demais técnicos compõem os 5 grupos de turno, com aproximadamente 11 colaboradores por turno, que realizam as tarefas nas instalações industriais (tanques e bombas) como: armazenamento; preparo e envio para as unidades de processo; recebimento de produtos acabados e intermediários; preparo de misturas e

elaboração de produtos finais; e envio e quantificação de produtos às distribuidoras de combustíveis; ou tarefas de atuação e controle à distância (computadores do centro integrado de controle) como: ligar e desligar equipamentos; abrir ou fechar válvulas motorizadas;

Sua área industrial possui 114 tanques de armazenamento de produtos derivados de petróleo e produtos intermediários, nove parques de bombas, seis estações de medição, duas tochas de segurança e uma estação de tratamento de despejos industriais, ocupando cerca de 60% da área física da empresa.

1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA

O setor de logística da BPF interage com todas as áreas da empresa e com os clientes finais e isto está fazendo com que ela receba maior atenção da Diretoria Corporativa de Abastecimento e Refino. Por isso, o setor segue o planejamento estratégico corporativo de longo prazo, de modo a estabelecer objetivos e alcançá-los no prazo determinado deste planejamento. Um dos objetivos estratégicos corporativos visa aumentar o comprometimento e a satisfação de todos os empregados com a companhia, por isso ela realiza a pesquisa de clima organizacional, que “pode ser considerada como um instrumento que, aplicado de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade” (LUZ, 2003, p.36), e proporciona um diagnóstico empresarial.

Por meio da pesquisa de ambiência organizacional, os empregados podem expressar suas opiniões e expectativas em relação à companhia, colaborando para a melhoria das condições de trabalho e da relação empregado-empresa. Esta pesquisa é feita desde 1997, sempre no mês de janeiro, buscando levantar informações do ano anterior, ou seja, a pesquisa de ambiência de 2009, por exemplo, é resultados do clima percebido pelos colaboradores em 2008. Um dos itens que compõem a pesquisa de clima organizacional é o índice de satisfação dos empregados (ISE). Este índice é calculado a partir das respostas dos colaboradores nas 55 questões (Anexo 1) relativas ao clima organizacional em um questionário de pesquisa de ambiência que possui 73 questões no total, cuja forma de pergunta é fechada com resposta de escala que vai desde a escala 1 (Discordo Totalmente) até a escala 5 (Concordo Totalmente).

Nas 55 perguntas relativas ao clima organizacional são abordados os seguintes fatores para cálculo do ISE:

- Benefícios;
- Comunicação;
- Espírito de Equipe;
- Liderança;
- Reconhecimento e Recompensa;
- Remuneração;
- Segurança, Meio Ambiente e Saúde; e
- Treinamento e Desenvolvimento.

O ISE pode ser global, que é de toda a companhia, ou pode ser obtido por gerência, ou seja, pelos respondentes do questionário do setor, como no caso da Logística que apresentou um valor baixo (de 54%) em 2007, manteve este valor de 54% em 2008, mas que caiu para 45% em 2009, conforme dados apresentados no Capítulo 5 neste trabalho.

Diante das mudanças no cenário do mercado já citadas anteriormente, em 2008 a empresa resolveu investir em uma ação de melhoria do clima organizacional chamada de “Reunião de Ambiência”. Eram reuniões bimestrais em que participavam o Gerente de Logística, o Supervisor de determinado grupo de turno, os colaboradores deste grupo, a assistente social e um representante do RH da empresa. Com a técnica do “brainstorming”, os colaboradores listavam os problemas do setor ou levantavam ideias que poderiam ajudar a melhorar o clima da respectiva gerência e cada uma delas, se aprovada por todos como uma ação importante, era registrada em um banco de dados chamado SMA (Sistema de Monitoramento da Ambiência), com listagem da ação, descrição sugerida, prazo de realização, percentual realizado e data de conclusão detalhado no Capítulo 6. Este banco de dados era controlado por um colaborador designado pela gerência de Logística que verificava o prazo de conclusão das ações, finalizava-as no sistema, quando concluídas e cobrava os prazos da gerência citada.

Em 2008, devido à “crise dos *subprimes*” (insolvência dos bancos devido à empréstimos hipotecários de alto risco, afetando negativamente as bolsas de valores de todo o mundo), a BPF preocupou-se com a recessão que esta crise poderia ocasionar no mercado nacional, o que poderia afetá-la economicamente e decidiu cortar gastos, interrompendo o projeto de melhoria do clima organizacional. Ela não finalizou o projeto, apenas está aguardando uma melhoria do cenário econômico para avaliar a eficácia do projeto e decidir se vai ou não reativar o programa.

Em função disto, surgem os seguintes questionamentos: de que modo as ações de mudança do clima organizacional implantadas pela Gerência de Logística têm influenciado no resultado da pesquisa de clima organizacional dos anos de 2008 e 2009? E, sobretudo, será que estas ações tiveram o impacto necessário para melhorar o resultado da pesquisa de clima organizacional?

2. OBJETIVOS DO ESTUDO

2.1 OBJETIVO GERAL

- Identificar e analisar as ações de melhorias implantadas pela Gerência de Logística nos anos de 2007 e 2008 que visavam melhorar o clima organizacional e constatar a influência destas nos resultados da pesquisa de clima organizacional de 2008 e 2009.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as ações que foram percebidas e as que não foram percebidas pelos colaboradores na melhoria do clima organizacional na Gerência de Logística da BPF;
- Levantar as ações que influenciaram positiva e negativamente no resultado da pesquisa de clima organizacional do setor de Logística da BPF;
- Levantar as possíveis soluções para os problemas diagnosticados na pesquisa de clima, com base na opinião dos entrevistados; e
- Propor sugestões de melhoria para que o setor continue a implantar medidas que possam aumentar a satisfação dos colaboradores na Gerência de Logística.

3. JUSTIFICATIVA

O crescimento de concorrentes diretos no ramo petrolífero tem feito com que a BPF mudasse sua postura, aprimorando estratégias de competição no mercado, utilizando a pesquisa de clima organizacional para melhorar o ambiente de trabalho de seus colaboradores e aproveitar ao máximo o potencial de seus funcionários.

Por isso, a dúvida sobre o impacto das ações de melhoria no ISE do setor de Logística da BPF requer um trabalho científico para ajudar a analisar a influência destas ações no setor e identificar a percepção destas ações pelos colaboradores. Neste sentido, um estudo de caso irá ajudar a obter dados e informações, e vai ajudar a aprofundar o conhecimento sobre as ações de melhoria do clima organizacional do setor, já que a última pesquisa anual da empresa apresentou índices não satisfatórios, mesmo após diversas ações tomadas pela gerência do setor.

Como foi comentado, em 2007, a empresa ativou um programa de participação dos colaboradores na melhoria do clima chamado “Reunião de Ambiência”, para sugerir melhorias no ambiente de trabalho, que acabou dando resultado positivo na pesquisa de clima de 2008, mas que em 2009, provavelmente pela interrupção do projeto em 2008, o resultado foi muito baixo.

É importante também ressaltar que por estar ganhando destaque da Gerência Corporativa, citado anteriormente, o setor de Logística está sendo cobrado, e melhorar o ISE daria fundamentação à Gerência Corporativa de que a administração do referido setor estaria no caminho certo e em consonância com o planejamento estratégico da companhia. Além disso, o setor já demonstra que está tentando melhorar, pois está para reativar reuniões com os colaboradores para resolver o problema do baixo ISE, mas esbarra no problema de participação de seus colaboradores.

Por isso, este trabalho é viável por objetivar extrair informações importantes que poderão diagnosticar se as decisões gerenciais estão surtindo efeito na melhoria do ambiente do setor, oportunizando o gerenciamento dos dados para a tomada de decisão gerencial e o conhecimento destes dados para tentar atuar na mudança no quadro atual, com melhorias significativas para o ambiente de trabalho. Além disso, isto fortalecerá o espírito de participação e de união da empresa, para que ela continue líder de mercado e não sofra grande impacto pela ameaça da concorrência.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo aborda-se a teoria que serviu de base para a análise deste trabalho, partindo do modelo de Gestão de Pessoas, que trata do modo de gerenciar da organização para atingir seus objetivos. A seguir apresentam-se os componentes do modelo de Gestão de Pessoas anteriormente citado, ou seja, os princípios, as políticas e os processos que são o alicerce para o modelo de Gestão Estratégica de Pessoas. Este modelo é abordado como a estratégia para diagnosticar a demanda dos empregados e, desta forma, chega-se à ferramenta gerencial aplicada para diagnosticar esta demanda dos empregados que é a Pesquisa de Clima Organizacional, sendo abordado seus conceitos, variáveis que afetam o clima e conceitos de satisfação que fazem parte do resultado da Pesquisa de Clima..

4.1 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Fischer (2002, p.11) entende o modelo de GP (Gestão de Pessoas) como “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.” Por isso, segundo o autor, ela deve estar estruturada ao definir políticas, estratégias, princípios ou processos de gestão, para que com estes mecanismos, implemente diretrizes e oriente a atuação dos gestores em sua relação com os colaboradores com quem trabalham.

Na mesma visão de Fischer, Dutra (2002, p.41) afirma que “um modelo de gestão de pessoas deve fornecer suporte para compreensão da realidade e construção de diretrizes e instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consistente no tempo.”

Este modelo pode abranger, de acordo com Fischer (2002, p.32) “os procedimentos que a empresa usa para envolver os funcionários com suas definições estratégicas”. Pode ser, segundo o autor, a maneira como ela estimula determinado tipo de relação com o cliente ou a imagem interna que ela passa sobre seus produtos, sobre os equipamentos utilizados ou sobre a tecnologia empregada.

As organizações dependem, segundo Fischer (2002, p.13), do desenvolvimento humano para o sucesso, e elas mesmas têm se tornado mais “humanas” devido à onda competitiva, pois seu sucesso está dependente de um padrão de comportamento coerente com seus negócios. Quando há o conceito de gestão de pessoas, estrategicamente orientado, sua missão, de acordo com o autor, consiste em “identificar padrões e comportamentos coerentes com o negócio da organização.” Além disso, Fischer (2002, p.13) conclui que “obter estes padrões, mantê-los, modificá-los e associá-los aos fatores internos: produtos oferecidos,

tecnologia adotada, cultura; e aos fatores externos: legislação trabalhista, cultura de trabalho da sociedade, economia - será o objetivo principal.” A seguir serão explicitados os elementos que constituem um modelo de Gestão de Pessoas.

4.1.1 Componentes do Modelo de Gestão de Pessoas

Fischer (2002, p.16) entende que “tudo aquilo que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode ser considerado um componente do modelo de gestão de pessoas.” Ele cita que as relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na empresa têm como resultado, o comportamento organizacional que deve ser orientado e direcionado pela Gestão de Pessoas.

Para delimitar o campo de pesquisa no modelo de gestão de pessoas e determinar a especialidade de recursos humanos, Fischer (2002, p.17) circunscreve os elementos componentes formais do modelo de gestão de pessoas, que estão presentes em todas as organizações, sendo eles: os princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no interior das organizações.

Os princípios, destaca Fischer (2002, p.16), são “as orientações de valor e crenças básicas que determinam o modelo e são adotados pela empresa.” É a cultura organizacional da empresa; segundo Fischer (2002, p.16) é o significado do homem e do trabalho. Por isso ele destaca que o modelo de gestão de pessoas deverá não só seguir os princípios, mas respeitá-los e, também, reforçar estes valores na cultura da organização.

As políticas, na visão de Fischer (2002, p.16), “estabelecem diretrizes de atuação que busca objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais”. São, conforme destaca o autor, em geral, políticas orientadoras e integradoras dos processos voltados para a gestão de pessoas. Ex.: atrair e reter talentos.

Os processos são “cursos de ação previamente determinados, não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas” (Fischer, 2002, p.16). Ainda, segundo o autor, caracteriza-se por processo de gestão os planos de cargos e salários, a administração de carreiras, avaliações de desempenho, capacitação, planos de pessoal e performance.

Os diversos componentes do modelo de Gestão de Pessoas constituem os alicerces para a gestão estratégica de pessoas.

4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Albuquerque (2002, p.37) acredita que as mudanças nas organizações estão levando a uma mudança nos pressupostos e modelos destas, pois as mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição têm gerado impactos significativos na gestão destas organizações, pois há um aumento do nível de qualificação e de conhecimento exigidos dos profissionais por parte das empresas. Esta exigência está afetando diretamente o ambiente organizacional. Para ele, a atuação de uma gestão estratégica seria capaz de desenvolver as pessoas e as organizações, ressaltar o papel do fator humano para obter vantagens competitivas e conseguiria dar respostas aos novos desafios deste ambiente empresarial afetado.

Segundo Mascarenhas (2008, p.155) o “modelo de gestão estratégica de pessoas caracterizou-se pela prescrição de novas funções e responsabilidades a serem exercidas pelos envolvidos com gestão de pessoas, em especial, os líderes de equipes coordenados pelo RH.” Antes dos debates de GEP (Gestão Estratégica de Pessoas), segundo o autor, os chefes de departamento controlavam e supervisionavam os trabalhadores. O RH tinha a responsabilidade de administrar processos de recrutamento e seleção, remuneração, provendo a organização com recursos humanos e garantindo a satisfação das pessoas através da segurança, de salários, benefícios e integração social no ambiente de trabalho.

Segundo Albuquerque (2002, p.38), alguns autores descrevem a gestão estratégica como sendo “o processo de aplicação das funções administrativas, de planejamento, organização, direção e controle ao nível estratégico.” Na visão de outros autores, conforme ele mesmo aborda, a gestão estratégica seria “o processo de clarificar a visão da organização, formulando e implementando estratégias e avaliando continuamente seus resultados.”

Na visão de Ulrich (1998 *apud* Höpner et al, 2008, p.2) e Boxall (2003 *apud* Höpner et al, 2008, p.2) a gestão estratégica de RH deverá estar “centrada em identificar as demandas da organização e dos empregados, numa perspectiva de curto e sobretudo de longo prazo”. Após a identificação destas demandas, deve implementar estratégias organizacionais que vão “proporcionar um novo relacionamento entre empresa e empregado”, integrada pela capacidade da empresa em desenvolver este relacionamento. Neste sentido, os autores destacam que a gestão estratégica é:

[...] aquela que vai converter a estratégia em ação e buscar um alinhamento das funções clássicas de RH (movimentação, desenvolvimento e valorização) ao desempenho da empresa e dos empregados. Para ser estratégico, deve, assim, contemplar estratégia, estrutura, pessoas e processos em suas ações, o que será

melhor desenvolvido a medida que os papéis esperados forem sendo apresentados. Höpner et al, 2008, p.2)

A estratégia corporativa da organização deve estar integrada com a área de RH, segundo Höpner et al (2008, p.2). Enfocam também, que o RH seja capaz de levar em conta “os impactos do ambiente organizacional externo, reconhecer o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho, enfatizar a escolha e a tomada de decisões e considerar todos os *"stakeholders"* e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais.” Por isso, destacam que, é esperado que o RH “funcione como um “negócio” e não mais um centro de custo” (ULRICH, 1998; MOHRMAN; LAWLER III, 1995, *apud* Höpner et al.).

A gestão estratégica de Recursos Humanos atualmente é entendida como “escolhas estratégicas associadas com o uso do trabalho em organizações e com a explicação de porque algumas organizações fazem isto melhor do que outras” (BOXALL e PURCELL, 2003, p. 49 *apud* César et al, 2007, p.3). César et al. (2007, p.3) destacam a fusão das palavras “estratégia” e “gestão de RH”, com mudanças do ponto de vista auto centrado para um mais sistêmico, com isso, as principais preocupações da “gestão estratégica de RH” em uma organização, baseadas em Brown e Williams (2003, *apud* César et al, 2007, p.3) seriam: “Quais serão as demandas da organização? Quais serão as demandas dos empregados? Qual será a demanda, conseqüentemente, para a área de Recursos Humanos?” Segundo César et al. (2003, p.3) responder quais seriam estas demandas tem sido um desafio para gestores e estudiosos da área. Uma das ferramentas gerenciais para diagnosticar as demandas dos empregados é a pesquisa de clima organizacional.

4.3 UMA FERRAMENTA GERENCIAL: A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Diante do contexto de Modelos de Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas e dos desafios que ela tem que enfrentar, sendo que todos os colaboradores precisam ser levados em conta e a função do RH é identificar as demandas dos colaboradores, conforme o pensamento dos autores no item anterior deste trabalho. Estas podem ser identificadas através da ferramenta gerencial de pesquisa de Clima Organizacional, que segundo Luz (2003, p.22), é uma ferramenta que deve ser aplicada pela área de RH, pois é intrínseco desta a missão de proporcionar a seus funcionários um bom clima organizacional. Luz (2003, p.22) acredita que “o compromisso de tornar a mão-de-obra satisfeita ou motivada está contido tanto na literatura técnica quanto no cotidiano da Administração de Recursos Humanos”, por isso

acredita que se a área de RH estiver diagnosticando o clima organizacional estará cumprindo o papel de proporcionar este bom clima organizacional.

Neste sentido, a pesquisa de Clima Organizacional na visão de Bertuol; Neves (2008, p.3) é:

[...]uma valiosa ferramenta para identificação ou compreensão dos valores, atitudes, regras, procedimentos relativos à organização, bem como o grau de satisfação, fatores motivacionais, além de se identificar problemas na estrutura, processos, recursos, gargalos produtivos, entraves relacionados a pessoas, aos processos, áreas, estrutura, normas e níveis hierárquicos. (BERTUOL; NEVES, 2008, p.3).

Bispo (2006, p.259) acredita que a pesquisa de Clima Organizacional é uma das ferramentas gerenciais que “visam melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e os seus funcionários.” Por meio dela, é possível “detectar melhor como está o seu clima organizacional e a qualidade de vida de seus funcionários, assim como levantar os problemas inerentes ao relacionamento com seus funcionários.”

Um ambiente de trabalho saudável e motivado tende a gerar envolvimento e valorização, pelos colaboradores, através da criação de vínculos fortes e duradouros. Como as organizações necessitam melhorar sua gestão, elas adotam, dentre as estratégias disponíveis, o desenvolvimento permanente de recursos humanos, de acordo com as necessidades e expectativas dos seus profissionais. Utilizar a ferramenta de pesquisa de Clima Organizacional permite monitorar o clima organizacional em si e da satisfação com o trabalho. Sendo que após esta avaliação, pode-se obter “importantes dados e informações para análise e melhoria de aspectos citados acima.” (BRUXEL; JUNQUEIRA, 2011, p.127).

Luz (2003, p.23) justifica o uso da ferramenta de pesquisa de Clima Organizacional porque, segundo ele, é uma “oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios”. Além disso, segundo ele, “os clientes internos são a razão de ser de cada pessoa ou cada setor de uma empresa. Logo, a empresa deve mantê-los satisfeitos.”

O estudo do Clima Organizacional tem sido relevante no desempenho da organização, conforme Santos et. al. (2010, p.2). No pensamento de Aktonf (1996 *apud* Santos et. al., 2010, p.2). É, portanto, muito importante para o crescimento e a sobrevivência no longo prazo:

[...] é necessário que o administrador do futuro compreenda que os instrumentos de administração, as técnicas econômicas e contábeis, as tecnologias sofisticadas não são nada sem a existência de um clima social e humano propício à adesão, à colaboração e ao desempenho. (AKTONF, 1996, p. 21 *apud* Santos et. al., 2010, p.2).

4.3.1 Conceituações acerca do Clima Organizacional

O clima organizacional, segundo Luz (2003, p.12), é um termo que pode ser definido como “o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento, ou ainda, a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários.”

Nesta mesma linha, Barçante e Castro (*apud* Luz, 2003, p.11) definem o clima organizacional como “a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho.”

Segundo Coda (1997 *apud* Rocha; Pelagio; Añes, 2010, p.6), o clima organizacional reflete a tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo efetivamente atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Payne e Masfield (1977 *apud* Campos; Estivalet; Madruga, 2009, p.2) consideram o clima organizacional como um elo conceitual entre o nível individual e o nível organizacional, de modo a expressar a coexistência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e regulamentos formais. Sob essa mesma ótica, Gavin (1975 *apud* Campos et al, 2009, p.2) enfatiza que as percepções das pessoas sobre o clima organizacional pode decorrer da interface existente entre as suas características pessoais e as características da organização.

Bowditch (1997, *apud* Lemos e Martins, 2007, p.5) entende que o clima organizacional é uma percepção da atmosfera e do ambiente da organização, e que está relacionado com a satisfação no trabalho, com a organização, com o desempenho e impacta nos padrões de interação em grupos, inclusive nos comportamentos de afastamento, como o absenteísmo e a rotatividade. Este entendimento sobre clima amplia o conceito na medida em que relaciona clima organizacional com dados mensuráveis.

Segundo Lemos e Martins (2007, p.6):

[...] o clima representa o somatório das percepções individuais geradas do ambiente organizacional, sendo um fenômeno coletivo contextualizado histórica e geograficamente. O clima é resultante de interatividade e sujeito às mudanças que emergem do ambiente de convivência organizacional. O clima organizacional apresenta ainda as características de ser avaliável e mensurável. (LEMOS & MARTINS, 2007, p.6).

No entender de Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. É decorrente dos efeitos dos elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais,

comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da empresa.

Na visão de Oliveira (*apud* LUZ, 2003, p.11):

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

Para Dias (2003, p.76 e 77 *apud* Bertuol e Neves, 2008, p.2) “o clima organizacional é formado por uma percepção do coletivo (ambiente ou atmosfera organizacional) que se constitui a partir do momento em que defrontam as idéias preconcebidas das pessoas sobre seu local de trabalho e o dia-a-dia da organização.” O autor cita sua relação direta com a satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes em uma organização.

Tudo que faz parte e envolve a organização afeta as percepções, sentimentos e a forma como os trabalhadores se sentem em relação a essa organização. Este conjunto de sentimentos é o que forma o clima organizacional. “O clima é uma medida de como as pessoas sentem-se em relação à organização e a seus administradores” (MAXIMIANO, 2004, p. 242).

Lacombe (2005, p.236) considera que o “clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno e a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa”. Segundo Hernandez e Melo (2003, p.15) O clima organizacional seria composto por elementos extrínsecos ao trabalho (salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e outras condições que precisam ser atendidas) caracterizando-se, também, como um indicador do nível de satisfação dos empregados.

Ensina Graça (1999, *apud* Bruxel e Junqueira, 2001, p.3) que o clima organizacional corresponde à qualidade do ambiente de trabalho que é percebido pelos colaboradores da organização e, conseqüentemente, pode influenciar no seu comportamento. Segundo Resende e Benaiter (1997, p.52 *apud* Keller e Aguiar, 2004, p.105), o clima organizacional expressa “A situação de um determinado momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometimentos dos empregados, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.”

Enfim, vários autores possuem a sua definição de clima organizacional, mas todos remetem à satisfação e à sua percepção em relação desta na vida das pessoas dentro da organização.

4.3.2 Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho, segundo Spector (2006, p.321) é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. O autor menciona que, de forma simples, quando as pessoas gostam do trabalho estão satisfeitas; quando elas não gostam estão insatisfeitas. Spector (2006, p.321) trata o estudo da satisfação do trabalho abordando duas situações, quais sejam:

- a) Abordagem global – considera a satisfação no trabalho como um sentimento único e global em relação ao trabalho;
- b) Abordagem de facetas – considera os aspectos diferentes de um trabalho, como prêmios (benefícios, salário, oportunidade de promoção ou vantagens), as outras pessoas no trabalho (liderança ou colegas), condições do trabalho, comunicação, segurança e a natureza do trabalho em si.

Ao abordar a satisfação no trabalho pelas facetas, Spector (2006, p.321) menciona que esta possibilita um quadro mais completo da satisfação no trabalho e que os níveis de satisfação em relação às facetas apresenta diferentes níveis em uma pessoa. Segundo o autor, ela pode estar muito satisfeita com os chefes e a natureza do trabalho, mas, ao mesmo tempo, insatisfeita com os pagamentos e vantagens.

Robbins (2008, p.21) afirma que o que determina a satisfação no trabalho são fatores importantes como as tarefas mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores. Nos sistemas de remuneração e políticas de promoções, Robbins (2008, p.21) destaca que estes devem ser justos e sem ambigüidades e devem atender as expectativas, pois estão entre os objetivos mais importantes dos trabalhadores. Robbins (2008, p.21) afirma que “quando a remuneração parece justa em vista das demandas do cargo, do nível individual requerido de habilidades e padrões vigentes no mercado, a satisfação deve surgir como consequência natural.” Robbins (2008, p. 21). Além disso, o autor destaca que quando as decisões de sobre promoção são percebidas como justas e merecidas pelos funcionários, a probabilidade de experimentarem satisfação com o trabalho é maior.

Outro fator importante na satisfação destacado por Robbins (2008, p.21) é o ambiente de trabalho para se obter o conforto pessoal e para a facilitação de um bom trabalho. Segundo ele, a preferência dos trabalhadores com relação ao ambiente físico está relacionado ao fato de este ser seguro, confortável, limpo e que não permita muita distração.

Robbins (2008 p.21) destaca:

[...] pessoas recebem do trabalho mais que dinheiro ou resultados materiais. Para muitos trabalhadores, constitui-se em oportunidade de satisfazer as necessidades de interação social. Não é surpreendente, portanto, que colegas amigáveis e colaboradores sejam causa de satisfação no trabalho. (ROBBINS, 2008 p.21)

Para TAMAYO (2000, p. 38 *apud* Vasconcelos, 2001, p.9), “um trabalho satisfatório é aquele que oferece a oportunidade de obter as principais metas desejadas.” Quando as metas são atingidas, as pessoas são tomadas por uma sensação agradável de bem-estar, de alegria e plenitude, praticamente um êxtase por estarem satisfeitas.

Weiss (2002 *apud* Valle, 2007) definiu satisfação no trabalho como “um julgamento positivo ou negativo que um indivíduo possui sobre o seu trabalho ou determinada situação de trabalho.” Brief (1998 *apud* Valle, 2007) entende que a satisfação no trabalho seria “uma tendência psicológica que é expressa pela avaliação afetiva e/ou cognitiva de um trabalho com um grau de favorabilidade ou desfavorabilidade.” Motowildo (1996 *apud* Valle, 2007) definiu satisfação em seus auto-relatos como “julgamentos sobre favorabilidade no meio ambiente do trabalho. Adotando o conceito de satisfação no trabalho como uma atitude”.

A satisfação no trabalho, segundo Robbins (2006, p.61), é “[...] uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho.”. Ele também afirma que: “uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas”.

Segundo Wood Jr. (2005, *apud* Bruxel e Junqueira, 2011, p.129), o trabalho pode ser satisfatório para o colaborador quando este tem a oportunidade de testar suas capacidades, estimulando suas necessidades de crescimento pessoal e seu senso de responsabilidade. O autor cita alguns aspectos geradores de satisfação no ambiente de trabalho, como a presença de desafios, a autonomia na administração das atividades e os mecanismos de “*feedback*” sobre o desempenho. Para compreender a satisfação no trabalho faz-se necessário identificar as variáveis que afetam o clima organizacional.

4.3.3 Variáveis que afetam o Clima Organizacional

O clima organizacional é afetado por diversos acontecimentos internos. Esses aspectos podem ser controlados pela empresa, que pode modificá-los ou melhorá-los visando aumentar a satisfação dos seus funcionários. Para Souza (1978, p.38), “[...] o clima é mais perceptível

do que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes seja possível identificar alguns deles”.

Na visão de Luz (2003, p.42), existe uma série de variáveis que indicam o grau de satisfação e afetam diretamente no resultado da pesquisa de clima organizacional. Dentre elas, o autor destaca as seguintes:

- O trabalho realizado pelos funcionários: indica a adaptação dos colaboradores com os trabalhos realizados, o horário de trabalho, a distribuição dos trabalhos entre os colaboradores, se o trabalho é considerado relevante e desafiador, se o quadro de pessoal em cada setor é suficiente para realizar os trabalhos, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal;
- Salário: demonstra a percepção dos colaboradores quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado, a possibilidade de obtenção de aumentos salariais, o impacto na atração e retenção de talentos, o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância, a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da organização etc.;
- Benefícios: revela a qualidade da prestação desses serviços aos colaboradores, o quanto os benefícios atendem às necessidades e expectativas dos colaboradores, o impacto na atração, retenção e satisfação dos colaboradores;
- Integração entre os departamentos da empresa: demonstra o grau de relacionamento, a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa;
- Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão: indica a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores, revela a satisfação dos colaboradores com os seus gestores, a qualidade da supervisão exercida, o grau de “*feedback*” dado por eles à equipe;
- Comunicação: revela o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa, aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa;
- Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização Profissionais: evidencia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, atualizar e se desenvolver profissionalmente;
- Possibilidades de progresso profissional: aponta a satisfação dos colaboradores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira, avalia o uso e o aproveitamento das potencialidades dos colaboradores, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, avalia as possibilidades de os funcionários

- participarem de projetos que representem experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional;
- Relacionamento interpessoal: indica a qualidade das relações pessoais entre os colaboradores, entre eles e suas chefias, entre os colaboradores e a empresa, e a existência e intensidade de conflitos;
 - Estabilidade no emprego: procura conhecer o grau de segurança que os colaboradores sentem nos seus empregos, assim como o “*feedback*” que recebem sobre como eles estão indo no trabalho;
 - Processo decisório: indica a opinião dos colaboradores sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões;
 - Condições físicas de trabalho: evidencia a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos colaboradores para a realização dos seus trabalhos: posto de trabalho, horários de trabalho, vestiário, local de trabalho e os recursos disponíveis para o trabalho;
 - Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários: demonstra o tratamento que a empresa dispensa às reclamações (formais ou informais) dos empregados, indica o cumprimento da empresa quanto às obrigações a que ela está sujeita por força de acordos coletivos ou convenções coletivas de trabalho e também informa o grau de satisfação quanto à importância que os sindicatos têm, como órgãos representativos dos trabalhadores;
 - Participação: indica as diferentes formas de participação dos colaboradores no cotidiano da empresa, seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da empresa, a participação financeira que os funcionários têm nos resultados da empresa, a participação deles na gestão da empresa;
 - Pagamento dos salários: evidencia o conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento;
 - Segurança do trabalho: demonstra a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre os riscos de acidentes e doenças ocupacionais a que estão sujeitos os funcionários;
 - Objetivos organizacionais: indica a clareza, a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus colaboradores;

- Orientação da empresa para resultados: evidencia o quanto a empresa é percebida pelos seus colaboradores no seu esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados;
- Disciplina: demonstra o grau de rigidez da disciplina praticada na empresa, o grau de justiça na aplicação das punições;
- Imagem da empresa: indica a opinião dos colaboradores sobre como a organização é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade;
- Estrutura organizacional: evidencia a opinião dos colaboradores sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais;
- Ética e responsabilidade social: informa o quanto a organização é ética e cumpre com suas responsabilidades sociais, nas suas relações com seus parceiros comerciais, com os colaboradores, com a comunidade e com o Estado;
- Qualidade e satisfação do cliente: identifica a percepção dos colaboradores quanto ao compromisso da empresa em relação à qualidade dos produtos, processos e serviços, assim como com a satisfação dos clientes;
- Reconhecimento: evidencia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus colaboradores;
- Vitalidade organizacional: demonstra o ritmo de atividades desenvolvidas pela empresa, se ela tem vitalidade ou se é uma empresa onde as coisas andam muito devagar, onde as mudanças se processam muito lentamente;
- Direção e estratégias: informa a satisfação dos colaboradores quanto à qualidade da direção da empresa, quanto à qualidade das estratégias adotadas e quanto à qualidade da condução dos negócios;
- Valorização dos funcionários: indica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos;
- Envolvimento/Comprometimento: informa o quanto os colaboradores se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória;
- Trabalho em equipe: evidencia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.;

- Modernidade: demonstra a percepção dos colaboradores quanto à preocupação da empresa com relação à inovação/modernização de seus produtos, processos, serviços, tecnologia, modelo de gestão, instalações etc.;
- Orientação da empresa para os clientes: evidencia a imagem externa da empresa, a percepção que os clientes externos têm sobre ela, procura identificar o quanto a empresa é sensível às necessidades de seus clientes;
- Planejamento e organização: demonstra o quanto a empresa é percebida como sendo planejada e organizada pelos seus diferentes gestores, o quanto a empresa é clara na divulgação de seus objetivos e planos departamentais e organizacionais;
- Fatores motivacionais: essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles; e
- Fatores desmotivadores: essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a desmotivação deles.

O clima também pode ser afetado por problemas da vida particular de cada empregado, que também afetam o clima, pois as preocupações, as tensões e os estresses são levados para o ambiente de trabalho, que geralmente, é onde o funcionário passa a maior parte do seu dia (LUZ, 2003).

Existem também fatores externos, que ocorrem no contexto socioeconômico e político do país e do mundo. Quando ocorrem fatos comoventes, que chocam a população, este estado de ânimo é levado para dentro das organizações. Porém, os fatos ocorridos no ambiente externo não têm impacto duradouro sobre o clima. Contudo, os acontecimentos ocorridos dentro da organização afetam com maior intensidade o clima organizacional. Esses aspectos podem ser controlados pela organização, que pode modificá-los ou melhorá-los visando aumentar a satisfação do corpo funcional (LUZ, 2003).

Há, portanto, diversas variáveis que afetam o clima. Luz (2003) é o autor que mais estudou estas variáveis, criou definições e citou em suas publicações alguns pensamentos de outros autores também presentes neste trabalho. Ele será, portanto o autor referência deste trabalho de conclusão e seus conceitos serão amplamente usados na análise dos resultados no capítulo 7. Entretanto, ele não será o único autor, visto que os conceitos de outros autores também serão utilizados para enriquecer o entendimento sobre o tema.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento da pesquisa no trabalho foi de natureza exploratória (qualitativa), pois objetivou analisar as ações realizadas pela gerência de logística para melhorar o clima organizacional do setor na BPF. Além disso, “A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado” (Minayo, 2003, p.21).

O método empregado para atingir o objetivo foi o estudo de caso. Segundo Yin (2005, p.19), quando se pretende descobrir “como” e “por que” das questões levantadas; quando o pesquisador em baixo controle em relação aos acontecimentos e; quando o foco corresponde à fenômenos contextualizados na vida real, o estudo de caso é a melhor opção para este tipo de estudo. O estudo de caso foi elaborado com a triangulação entre dados primários e secundários. Fez-se uso de entrevistas e de pesquisa documental.

A unidade de análise foi a gerência de Logística da empresa BPF, conforme descrito ao longo do trabalho. A pesquisa com a participação de um gerente, um coordenador, três supervisores e dois facilitadores do programa de ações de melhoria de Clima do setor de logística desta organização, independente desta quantidade causar efeitos de saturação nas respostas, pois foi importante que cada colaborador pudesse emitir sua opinião nas ações que colaboraram no resultado do ambiente organizacional deste.

Durante a pesquisa, procurou-se identificar apenas dados que não comprometessem a identificação dos mesmos, tais como: idade, tempo de empresa, cargo ocupado e grau de instrução cuja informação está disponível em um quadro à seguir. O item grau de instrução foi solicitado visto que o cargo de técnico de operação, em momentos distintos, exigiu ensino fundamental, depois ensino médio e ensino profissional de nível técnico, mas há aqueles que apresentavam grau instrução de nível superior atuando na função.

Facilitador 1 Cargo: Técnico Pleno Formação: Superior Incompleto	Idade: 37 anos Tempo de Empresa: 8 anos
Facilitador 2 Cargo: Técnico Pleno Formação: Superior Completo	Idade: 34 anos Tempo de Empresa: 8 anos
Supervisor 1 Cargo: Técnico Sênior Formação: Nível Médio	Idade: 43 anos Tempo de Empresa: 25 anos

Supervisor 2 Cargo: Técnico Sênior Formação: Superior Incompleto	Idade: 45 anos Tempo de Empresa: 25 anos
Supervisor 3 Cargo: Técnico Sênior Formação: Superior Incompleto	Idade: 46 anos Tempo de Empresa: 26 anos
Coordenador Cargo: Técnico Sênior Formação: Superior Completo	Idade: 54 anos Tempo de Empresa: 23 anos
Gerente Cargo: Engenheiro Sênior Formação: Superior Completo	Idade: 54 anos Tempo de Empresa: 32 anos

Quadro 1: Dados dos entrevistados

A técnica de coleta de dados empregada foi a entrevista. Segundo GIL (2009, p.63), “a entrevista é uma técnica eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca dos mais diversos aspectos da vida social.” Além disso, o autor destaca a flexibilidade da técnica, pelo fato de “esclarecer o significado da pergunta” e pela fácil adaptação às pessoas e às circunstâncias da sua realização. As entrevistas foram gravadas para facilitar a transcrição das opiniões por este pesquisador, além disso, os participantes foram incentivados a compartilhar suas percepções sobre as questões relativas às ações de melhoria do clima organizacional na gerência de logística para comparação com o resultado da pesquisa de clima organizacional.

A condução da entrevista foi feita por este pesquisador, unicamente, com um entrevistado de cada vez, dentro de sua área de trabalho, interferindo minimamente na discussão (ver Anexo 2 - roteiro da entrevista), apenas facilitando com intervenções pertinentes. Inicialmente, para cada participante foi explicado o objetivo da pesquisa, com orientações pertinentes e, principalmente, esclarecimentos sobre os cuidados éticos no sentido de preservar o anonimato dos participantes. As perguntas foram apresentadas junto com o resultado da pesquisa de clima de 2007, 2008 e 2009, apresentada no capítulo 7, p.36, para que o entrevistado pudesse realizar um raciocínio prévio sobre as perguntas deste trabalho. O tempo de entrevista não foi pré-estabelecido, visto que cada colaborador abordou suas percepções sobre o clima à sua maneira, mas apresentou uma média de 20 minutos para cada entrevistado.

Além da entrevista, como fonte de dados primários, foi aplicado um questionário durante a semana de 24 à 28 de outubro de 2011, contendo perguntas fechadas, acompanhadas que perguntas abertas que buscavam levantar justificativas das respostas fechadas (Anexo 2).

Como fonte de dados secundários, para triangulação de dados do estudo de caso, adotou-se como base os resultados da pesquisa de clima realizada pela organização nos anos de 2007, 2008 e 2009 e também foram analisadas as ações propostas nas reuniões de ambiência, que visavam a melhoria do clima no setor, e que estavam registradas em um programa de gerenciamento descrito no capítulo 6.

Apesar da utilização destas fontes de evidências, cabe ressaltar que segundo Yin (2005, p.113) elas possuem pontos fortes e fracos conforme tabela abaixo:

Fonte de Evidências	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Estável – permite revisão diversas vezes; • Discreta – não foi criada com resultado de estudo de caso; • Exata – Contém nomes, referências e detalhes exatos do evento; e • Ampla Cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de Recuperação – pode ser baixa; • Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; • Relato de Vieses – reflete idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor; e • Acesso – pode ser deliberadamente negado.
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; e • Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieses devido a questões mal-elaboradas; • Respostas viesadas; • Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; e • Reflexibilidade - o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

Quadro 2: Pontos Fortes e Fracos das Fontes de Evidências.

Fonte: Yin, Robert K. (2005, p. 113).

Dentre as limitações para realização deste trabalho pode-se destacar que como o trabalho trata das ações de 2007 e 2008 e de sua influência sobre a pesquisa de clima nos anos de 2008 e 2009, o fator tempo, ou seja, pelo fato das ações terem sido realizadas há mais de 3 anos, a memória dos entrevistados comprometeu de certa forma o resultado das respostas, pois em muitos casos os entrevistados mencionaram que não lembravam de certas ações e se elas foram ou não implementadas. Além disso, o número baixo de entrevistados em função da permissão do RH da empresa para questionar somente o quadro gerencial não permitiu uma

coleta significativa de dados como resultado da entrevista. Outro fator que comprometeu a pesquisa foi a não movimentação programa utilizado para monitoramento da ambiência desde 2008, o que pode ocasionou um possível descrédito nas informações contidas neste sistema, pois nem todas as ações foram concluídas e não houve detalhamento do por que da não conclusão das ações.

Após a coleta dos dados, o material foi transcrito para facilitar a análise temática das respostas, comparando as opiniões dos entrevistados com a pesquisa de clima organizacional dos anos de 2008 e 2009 com a teoria objetivando analisar as ações de melhoria do clima no setor de logística.

6. SISTEMAS DE MONITORAMENTO E GESTÃO DE CLIMA NA BPF

Segundo o RH da BPF, a pesquisa de Ambiência é o principal instrumento de monitoração e diagnóstico da ambiência da empresa. O levantamento das percepções que ela possibilita é uma etapa de um processo que pressupõe a análise dos dados obtidos e a proposição de ações de melhoria.

Ela é aplicada desde 1997 de forma bienal, mas passou a ser aplicada anualmente a partir de 2002. Seu questionário (Anexo 1) considera experiências internas, práticas de outras empresas e a literatura especializada no tema. As atualizações do questionário são frequentes, pois ele deve refletir, de forma sempre atualizada, as práticas da Companhia e seu Planejamento Estratégico. Além disso, estas atualizações são necessárias para que a pesquisa acompanhe a evolução das expectativas da Companhia.

A participação da Pesquisa de Ambiência é voluntária, o que torna o processo de mobilização para a sua aplicação de suma importância. Anualmente o RH da empresa propõe uma campanha de divulgação que é disseminada e desdobrada pela BPF. O período de aplicação da pesquisa dura em geral 45 dias.

Segundo a empresa, as questões relativas ao Clima Organizacional abordam as percepções dos empregados em relação a nove fatores e a partir desta dimensão é aferido o Índice de Satisfação dos Empregados (ISE), formado pela média das favorabilidades dos fatores, descritos abaixo, que a compõem.

1. Benefícios

Este fator avalia a satisfação e informação que os empregados têm dos benefícios supletivos (saúde, educação e previdência complementar) oferecidos pela Empresa.

2. Comunicação

Este fator avalia a confiabilidade, importância, facilidade de acesso, conteúdo e a satisfação com as informações disponíveis aos empregados sobre a Empresa e necessárias a execução do trabalho.

3. Espírito de Equipe

Este fator aborda a qualidade do relacionamento, a liberdade de expressão, a cooperação, a troca de conhecimentos, as possibilidades de aprendizagem e a confiança entre os membros da equipe de trabalho.

4. Liderança

Este fator aborda a atuação dos líderes (de forma direta ou através de delegação) junto aos membros de suas equipes, focando a capacidade e disponibilidade de proverem informações necessárias, atuarem de forma participativa e confiável, estimularem o desenvolvimento de suas equipes e de serem reconhecidos como um exemplo a ser seguido.

5. Reconhecimento e Recompensa

Este fator aborda o nível de informação e a satisfação com as práticas de Reconhecimento (Ex: Solenidade por Tempo de Serviço, Aposentadoria e Desempenho) e Recompensa (Ex: Avanço de Nível, Promoção, Função Gratificada e Função Especialista) adotadas pela Companhia.

6. Relação com o Trabalho

Este fator aborda a relação dos empregados com as atividades que eles realizam na Companhia, focando o gosto pelo que fazem, a motivação, a importância que atribuem ao trabalho e as possibilidades de utilizarem seus conhecimentos nas tarefas realizadas.

7. Remuneração

Este fator aborda a compatibilidade entre a remuneração recebida, as exigências e as responsabilidades inerentes ao trabalho realizado pelo empregado, além da consistência entre a remuneração praticada pela BPF e a praticada no mercado para trabalhos similares.

8. Segurança, Meio Ambiente e Saúde

Este fator aborda as condições do local de trabalho e a satisfação com as práticas adotadas de segurança, preservação do meio ambiente e promoção da saúde dos empregados no ambiente de trabalho.

9. Treinamento e Desenvolvimento

Este fator aborda a satisfação dos empregados com o seu plano de Treinamento e Desenvolvimento, as possibilidades de participar do levantamento de suas necessidades de Treinamento e Desenvolvimento, a existência de oportunidades para utilizar na prática os conhecimentos adquiridos em treinamentos e a efetiva realização dos planos de Treinamento e Desenvolvimento negociados.

Cada um dos itens do questionário é apresentado na forma de uma afirmativa, seguida por uma escala na qual o empregado assinala o seu grau de concordância com a questão. A escala é do tipo Likert, e vai de 1 (Discordo Totalmente) até 5 (Concordo Totalmente).

Para o cálculo dos resultados da pesquisa, é utilizada a Favorabilidade, que corresponde ao percentual das respostas 4 (Concordo em Grande Parte) e 5 (Concordo Totalmente), diante do total de respostas válidas de determinado item ou fator.

Exemplo:

Tabela 1: Modelo de cálculo de escore para clima na BPF.

Itens	Abstenção	Discordo Totalmente		3	Concordo Totalmente	
		1	2		4	5
A BSS atende às minhas necessidades	0%	10%	20%	10%	40%	20%

Fonte: intranet BPF (2011).

ÍNDICE DE FAVORABILIDADE:
60%

Os escores dos fatores consistem na média dos Índices de Favorabilidade (IF) dos itens utilizados para medi-las. Da mesma forma, o cálculo do ISE – Índice de Satisfação do Empregado, também é uma média dos escores de favorabilidade dos nove fatores de clima.

Os escores são classificados de acordo com a tabela a seguir:

Tabela 2: Escores e classificação de favorabilidade na BPF.

0	Ponto Fraco			50	Ponto de Melhoria			70	Ponto Forte		100
Item	I.F.1	I.F.2	I.F.3	I.F.4	I.F.5	I.F.6	I.F.7	I.F.8	(...)	I.F. n	
Fator	Escore de Favorabilidade Benefícios 48			Escore de Favorabilidade Remuneração 65		Escore de Favorabilidade Liderança 82					
ISE	Média dos escores de favorabilidade dos fatores (percentual médio variando de 0 a 100)										

Fonte: intranet BPF (2011).

6.1 SISTEMA DE MONITORAMENTO DA AMBIÊNCIA

O SMA (Sistema de Monitoramento da Ambiência) é um programa que complementa a informatização do processo de Pesquisa de Ambiência Organizacional, facilitando a elaboração, o acompanhamento, a sistematização e a transparência dos Planos de Ação de Melhorias.

Um dos objetivos do SMA é ampliar a participação do empregado na execução das ações de melhorias e propiciar uma maior transparência do processo. Nele pode-se observar cada ação planejada nos grupos de trabalho, seus prazos, percentual de conclusão, responsabilidade pela ação entre outros dados importantes.

Cada ação estava diretamente ligada a um fator respectivo na pesquisa de clima, já definido pelo RH da empresa, por exemplo, a ação “Reuniões com o Gerente” já estava vinculada ao fator Liderança na pesquisa de clima e assim por diante.

Infelizmente o programa está desatualizado desde a interrupção do projeto em 2008 e atualmente ele apresenta o seguinte formato de tela de visualização conforme figura seguinte:

Monitoração das ações					
2008					
					Em: 03/11/2011
LOGISTICA					
Nome da Ação	Descrição da ação sugerida	Prazo	Situação	Percentual realizado	Data de conclusão
Gerência: LOGISTICA					
Reuniões com o gerente	Reuniões semestrais dos grupos de turno com o gerente.	31/12/2010	Em Atraso	0 %	
Responsável					
Almoço do ADM	Realizar almoço mensal fora da refinaria com o pessoal de ADM visando a integração das pessoas.	31/12/2010	Em Atraso	10 %	
Responsável					
Rodizio de operadores em ADM	Rodizio de operadores de turno em ADM	31/12/2010	Em Atraso	50 %	
Responsável					
Féria de verão	Criar um a forma para que 2 pessoas saiam de férias por período durante os meses de verão (15/12 a 15/03).	31/12/2010	Em Atraso	0 %	
Responsável					
Melhoria nas condições de trabalho	Reforma nas casas de transferência	31/12/2010	Em Atraso	66 %	
Responsável					

Figura 1: Design do SMA (Sistema de Monitoramento da Ambiente).
 Fonte: RH BPF (2011)

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente foi analisada a Pesquisa de Clima Organizacional do setor de Logística da BPF. Ela caracteriza-se por ser quantitativa, a partir do questionário já mencionado no capítulo 6. Seu cálculo foi realizado conforme descrito no capítulo 6 e com base nas respostas dos empregados que responderam a pesquisa nos anos de 2007, 2008 e 2009.

No gráfico abaixo estão apresentados os itens avaliados na pesquisa e seus valores na escala respectiva, conforme escore já comentado.

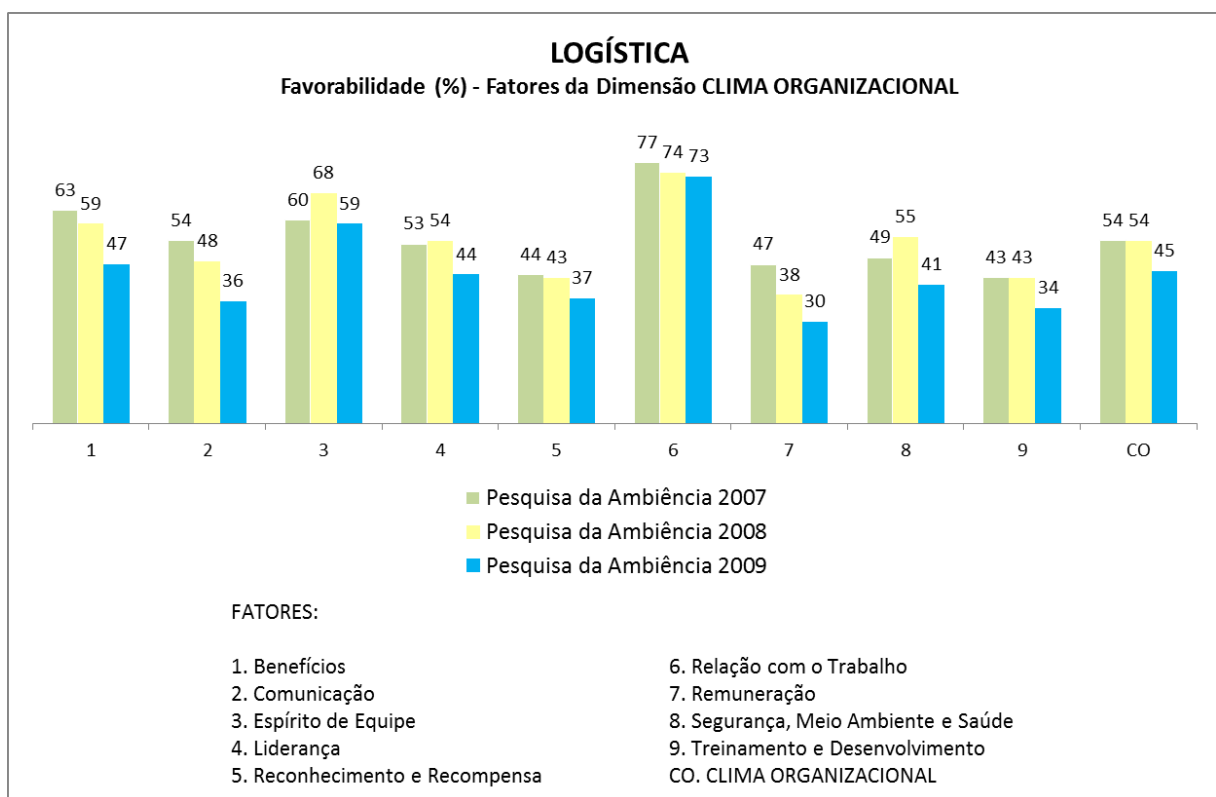


Gráfico 1: Resultado da Pesquisa de Clima da BPF.

Fonte: Arquivos RH BPF (2011)

Como pode-se observar, mesmo com a realização das reuniões de ambiência em 2007, alguns fatores tiveram um aumento de sua favorabilidade no ano de 2008 em relação à 2007, como por exemplo, os fatores Espírito de Equipe, Liderança e Segurança e Meio Ambiente e Saúde. Entretanto os fatores Benefícios, Comunicação, Reconhecimento e Recompensa, Relação com o Trabalho e Remuneração reduziram sua favorabilidade no ano de 2008 em relação à 2007. Outra constatação pode ser feita é a identificação do melhor índice da pesquisa que trata do fator Relação com o Trabalho, com valores em torno de 75% de favorabilidade e o fator mais crítico da pesquisa que é Remuneração, que caiu de 47% em 2007 para 30% em 2009.

Para tentar descobrir a influência e a percepção dos colaboradores, referente às ações de melhoria do clima propostos na logística, cada fator foi analisado em função das respostas do questionário aplicado e seus resultados estão analisados individualmente à seguir, sendo de modo geral, as entrevistas realizadas apontaram que algumas ações propostas pelo setor foram determinantes para uma melhoria destes fatores. Além disso, os entrevistados mencionaram que houve uma boa percepção da maioria das ações e que elas contribuíram positivamente para o resultado da pesquisa de clima. Por outro lado, algumas ações tiveram influência negativa no clima e não foram percebidas por seus colaboradores pela não realização ou andamento destas ações por limitações gerenciais ou falta de apoio da “base” como eles mesmos comentaram. Além disso, os entrevistados mencionaram que o resultado negativo em 2009 se deveu à interrupção do programa devido à crise dos “*subprimes*”, ocasionando um corte no orçamento e descontentamento dos colaboradores pelo fim do programa conforme verifica-se em nos trechos de entrevistas mais adiante.

Como mencionado no capítulo anterior, cada ação estava vinculada a um fator relativo à pesquisa de clima da BPF, por isso, analisaremos, a seguir, a influência das ações propostas pela gerência de logística para tentar melhorar o clima organizacional neste setor:

7.1 AÇÕES VINCULADAS AO FATOR BENEFÍCIOS:

Apesar do fator Benefício na pesquisa de clima ter apresentado um decréscimo em sua favorabilidade de 2007 para 2008, houve uma ação proposta pelo setor de logística que foi “Férias divididas em 2 turnos para quem tem mais de 50 anos” considerada contribuinte para o aumento deste índice no momento da pesquisa de clima conforme as respostas dos entrevistados abaixo transcritas:

SIM, foi percebido e já acontecia. Acho foi um boato que iriam mudar por causa da legislação trabalhista, mas não mudaram. Foi POSITIVO para quem estava nesta faixa de idade e para quem estava perto. (FACILITADOR 1);

SIM, foi percebido porque eu lembro de dois casos que foram resolvidos e para eles foi bom. Foi POSITIVA a ação para o clima principalmente para quem tinha mais de 50 anos e graças a DRT que autorizou. (SUPERVISOR 2); e

SIM, foi percebido e está acontecendo desde aquela época. Acho que teve influência POSITIVA no clima porque antes disso seriam 30 dias corridos, depois ficou igual aos demais, 43 dias de férias. 21 em um período e 22 em outro por causa da tabela de turno. (COORDENADOR).

Neste caso anterior citado, ocorreu uma ação que partiu da reunião de ambiência e o gerente se prontificou em tentar verificar a viabilidade legal de dividir as férias em dois períodos, pois a legislação trabalhista prevê o gozo de férias em 30 dias sem interrupção para

quem tem mais de 50 anos. Como os dois períodos divididos para os colaboradores perfaziam 43 dias de férias, foi concedido em acordo com o RH e Delegacia Regional do Trabalho. Apesar de ter sido uma ação percebida por todos e de influência positiva na pesquisa de clima, foi uma ação que contribuiu para tentar aumentar a favorabilidade do fator.

Os benefícios, segundo o autor Luz (2003, p.42) revelam a qualidade da prestação desses serviços aos colaboradores, o quanto os benefícios atendem às necessidades e expectativas dos colaboradores, o impacto na atração, retenção e satisfação dos colaboradores. Além disso, outra definição destacada neste trabalho por Hernandez e Melo (2003, p.15) diz que o clima organizacional seria composto por elementos extrínsecos ao trabalho, neste caso, benefícios, caracterizando-se, também, como um indicador do nível de satisfação dos empregados. No caso descrito acima, para quem tinha mais de 50 anos ou estava perto de chegar nesta idade foi um benefício de uma satisfação muito grande manter mais dias de férias para ser gozado.

7.2 AÇÕES VINCULADAS AO FATOR COMUNICAÇÃO:

Outro fator que apresentou uma queda no setor foi a Comunicação. Apesar disto, foi realizada uma ação que foi bem percebida pelos colaboradores e foi positiva na tentativa de contribuir no aumento deste índice, que foi a liberação de “Acesso à Internet”, conforme relatos abaixo descritos:

SIM, foi percebido, pois ajudou a descontrair um pouco o clima. Foi POSITIVO para o clima porque antes do acordo coletivo as reuniões no setor liberaram acesso para todos antes dos outros setores. (FACILITADOR 2);

SIM, foi percebido e foi uma das ações que foram pedidas e foi realizado, só que o pessoal tem que controlar para não abusar. Para o clima foi POSITIVO, mas para o trabalho não, porque tem gente que abusa. (SUPERVISOR 2); e

SIM, todos tem e não tem com não ter sido percebido. Foi POSITIVO para o clima, mas tem o lado bom e ruim, pois o serviço está ficando em segundo plano. O dia-a-dia não é só a Internet, e corremos o risco de perder por mal uso ou abuso. (COORDENADOR).

Por outro lado, houve uma ação que impactou de forma negativa no clima e não foi percebida pelos colaboradores que foi a ação “Site da Logística” conforme opinião dos entrevistados:

NÃO, não foi percebido e ninguém levou fé e o site até hoje nem saiu. Foi NEGATIVO como influencia no clima pelo não empenho da gerência. (FACILITADOR 1);

NÃO, pois nem sei como ficou isto. Teve influência NEGATIVA pela não realização e ficamos sem dados sobre o nosso setor. (SUPERVISOR 1); e

NÃO, pois não saiu e nem sei quem tinha ficado com esta tarefa. Foi NEGATIVO para o clima porque não teve. (COORDENADOR).

Neste caso acima, nota-se que a não realização de uma tarefa tem influência negativa na pesquisa de clima e não é percebida pelos colaboradores, pois foi comentado por um supervisor que seria bom ter informações sobre o setor neste site proposto.

Luz (2003, p.42) menciona que a comunicação revela o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa, aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa. Por isso, a abertura do uso de internet para o pessoal do setor teve uma influência positiva e foi bem percebido pelo pessoal, uma vez que todos podem acessar informações relativas à empresa em sites externos, não só intranet, além de navegar quando achar interessante, mas sem abusar, pois a empresa está descontente com o excesso de uso, conforme mencionou o coordenador. Por outro lado, a não criação de um site do setor deixou o pessoal descontente, influenciando negativamente na pesquisa de clima e sem percepção pelo pessoal, como relataram os respondentes do questionário.

De uma forma geral, o fator comunicação teve um decréscimo em sua favorabilidade, apesar das ações acima propostas. Uma contribuiu positivamente, que foi o acesso à internet, mas a não criação do site da logística teve uma contribuição negativa.

7.3 AÇÕES VINCULADAS AO FATOR ESPÍRITO DE EQUIPE:

Pode-se verificar que algumas ações foram determinantes para a melhoria do fator Espírito de Equipe como, por exemplo, a ação “Visita de Familiares”, conforme trechos das entrevistas abaixo citados:

SIM, foi percebido porque eu acho que marcou, de um jeito ou de outro, pois os familiares conheceram o local de trabalho da gente aqui na empresa. Teve influencia POSITIVA, pois aproximou mais o pessoal e melhorou no espírito de equipe. (FACILITADOR 1);

SIM, foi percebido, pois comentaram e gostaram, mas ninguém mais pediu. Foi POSITIVO para a pesquisa de clima, pois integrou o pessoal. (SUPERVISOR 1); e

SIM, foi percebido pelo pessoal porque gostaram e quiseram repetir e por isso foi POSITIVO para a pesquisa de clima. (GERENTE).

Outra ação que também contribuiu para o resultado positivo foi “Unificar Pontuação de Férias”, podendo ser constatada nas opiniões dos entrevistados:

SIM, foi percebido e foi bom porque a gente usa até hoje quando troca de grupo. Foi POSITIVO para o clima porque como foi falado, não tem problema trocar de grupo por causa disto. (FACILITADOR 2);

SIM, unificaram para todos os grupos e isto foi bom, foi bem percebido. Influenciou de forma POSITIVA, pois acabou com o descontentamento quando se trocava de grupo, pois às vezes se estava em uma posição em um grupo e piorava quando ia para outro. Quando melhorava tudo bem, mas quando piorava era desgastante. (SUPERVISOR 3); e

SIM, foi percebido porque está todo mundo sabendo e há um critério. Teve influência POSITIVA para o clima pelo critério único. (COORDENADOR).

Entretanto, tivemos ações que contribuíram de forma negativa para o clima organizacional e não foram percebidas pelos colaboradores como a ação “Almoço do ADM” e “Visita dos grupos de turno à parceria em Osório”, conforme algumas respostas abaixo.

Quanto à ação “Almoço do ADM”:

NÃO foi percebido, pois não partiu da gerência como havia sido combinado, o pessoal às vezes saía por conta para almoçar mais por amizade do que um padrão da gerência e por isso foi NEGATIVO na pesquisa de clima. (FACILITADOR 1);

NÃO, sem percepção porque foi uma vez só e por iniciativa do grupo de ADM. Teve influencia NEGATIVA porque foram poucos almoços. (FACILITADOR 2); e

NÃO foi percebido porque de vez em quando se sai, quando é aniversário e olhe lá. Foi NEGATIVO para o clima porque nem todos estão dispostos a gastar em uma churrasceria etc. (COORDENADOR).

Ação “Visita dos grupos de turno à parceria em Osório”:

NÃO foi percebido, pois só houve uma visita de pouca gente. Teve influencia NEGATIVA porque não foi realizado com todos os colegas. (FACILITADOR 2);

NÃO foi percebido porque foi feito pouco. As pessoas não fazem por problemas de agendamento. Não foi como imaginado. Teve influência NEGATIVA porque não foi realizado como deveria. (SUPERVISOR 3); e

NÃO foi percebido pelo pessoal porque não aconteceu com deveria. Teve influência NEGATIVA no clima porque criou frustração para a maioria que não participou. (GERENTE).

Portanto, aconteceram ações muito positivas e de certa forma contribuíram para o resultado positivo no clima já que houve uma melhoria no ambiente em se tratando de Espírito de Equipe, pois a visita de familiares proporcionou uma integração muito forte e fez com que o trabalho realizado pelos colaboradores fosse reconhecido pelos familiares e isto causou uma satisfação para eles. Além disso, a outra ação relativa à unificação da pontuação de férias também foi positiva porque tornou o processo mais justo, uma vez que agora o

ranking tem pontuação única em todos os grupos e garante uma marcação de férias mais justa. Por outro lado, houve ações que, mais uma vez influenciaram de forma negativa no clima pela não realização ou pela pouca organização que não permitiu que todos participassem do evento.

Quando as ações são realizadas e são percebidas, elas vão ao encontro do pensamento de Bowditch (1997, *apud* Lemos e Martins, 2007, p.5), que entende que o clima organizacional é uma percepção da atmosfera e do ambiente da organização, e que está relacionado com a satisfação no trabalho, com a organização, com o desempenho e impacta nos padrões de interação em grupos. Este entendimento sobre clima amplia o conceito na medida em que relaciona clima organizacional com dados mensuráveis.

7.4 AÇÕES VINCULADAS AO FATOR LIDERANÇA:

No fator Liderança, ocorreram apenas duas ações propostas pela Logística que foram “Reuniões com o Gerente” e “Feedback do Gerenciamento de Desempenho”. Ambas contribuíram para o aumento da favorabilidade deste fator, conforme relatos abaixo descritos.

Ação “Reuniões com o Gerente”:

SIM, foi importante, pois o gerente dava retorno das ações realizadas. Teve influência POSITIVA, pois aproximou o gerente dos liderados. (SUPERVISOR 1);

SIM, as reuniões aconteciam em bons assuntos eram tratados nas reuniões, por isso acho que foi bem percebida pelo pessoal. Teve influencia POSITIVA no clima pelo que já foi comentado. (SUPERVISOR 2); e

SIM, o pessoal percebeu e estão acontecendo mais, só não sei o resultado porque deveria ter um calendário mais definido. Teve influência POSITIVA no clima porque é uma hora de tirar dúvidas e ajudam. (COORDENADOR).

A outra ação mencionada, “Feedback do Gerenciamento de Desempenho”, contribuiu para o aumento da favorabilidade do fator liderança, de certa forma, pois ficou evidenciado que os colaboradores gostam de receber o retorno de como estão sendo vistos por seus superiores e acabou se tornando um momento de negociar metas e corrigir erros.

SIM, está sendo realizado, mas ainda tem deficiências. O retorno é POSITIVO, tem que melhorar esta ferramenta, mas está melhor do que estava. (SUPERVISOR 1);

SIM, pois isto é realizado, mas também tem que partir do pessoal a cobrança. Foi POSITIVO para o clima porque você recebe uma opinião de como você é visto pelos outros. (COORDENADOR); e

SIM, foi percebido pelo pessoal porque é bom receber avaliação para melhorar quando necessário. Foi POSITIVO para o clima porque antes não havia esta

ferramenta que permitiu uma aproximação maior entre a liderança e os liderados. (GERENTE).

Com pode-se observar, a liderança também apresentou melhoria de 2007 para 2008, e estas ações acima citadas contribuíram, de certa forma, para o aumento da favorabilidade do fator. A conversa entre líderes e liderados, seja no “*Feedback*” do GD ou Reuniões com o Gerente acabou sendo um momento de aproximação, como citou o próprio gerente e ao mesmo tempo permitiu um momento de dirimir dúvidas que existiam, para que o gerente tivesse conhecimento e tentasse resolver. No “*Feedback*” do GD, havia um momento em que o colaborador ouvia a opinião de seu superior e negociava metas, muito importante para o desempenho profissional na organização.

Luz (2003, p.42) cita que a variável Liderança é capaz de interferir no grau de satisfação e é capaz de afetar diretamente no resultado da pesquisa de clima organizacional, pois segundo ele, a liderança consiste na capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores, ela revela a satisfação dos colaboradores com os seus gestores, a qualidade da supervisão exercida e o grau de “*feedback*” dado por eles à equipe. Wood Jr. (2005, *apud* Bruxel e Junqueira, 2011, p.129) também menciona que o “*feedback*” sobre o desempenho é capaz de gerar satisfação no ambiente de trabalho, pois estimula a necessidade de crescimento pessoal e o senso de responsabilidade como um momento de teste de capacidade pessoal.

7.5 AÇÕES VINCULADAS AO FATOR RECONHECIMENTO E RECOMPENSA:

Para tentar melhorar o fator Reconhecimento e Recompensa houve apenas uma ação proposta relativa ao tema que foi a ação “Unificação do processo de aumento de nível” e esta foi considerada muito importante para este fator, conforme relatos mencionados à seguir:

SIM, foi unificado em toda a diretoria, documentado e todos treinaram, por isso foi percebido. Foi POSITIVO para o clima porque cada setor tinha um jeito de fazer e unificou. (FACILITADOR 2);

SIM, agora está procedimentado e todos conhecem. Foi POSITIVO na influência do clima, pois hoje é mais transparente do que era antes. (SUPERVISOR 1); e

SIM, foi percebido pelo pessoal por causa da padronização. Teve influência POSITIVA para o clima pela transparência dos critérios e pela divulgação dos resultados. (GERENTE).

Apesar desta proposta, o índice de favorabilidade não aumentou, mas não é somente esta proposta que faz com que o índice aumente, pois há uma série de fatores presentes na pesquisa de clima da BPF que determinam este índice. Hoje há um critério documentado em

que cada colaborador tem acesso e o resultado do processo é divulgado para todos os colaboradores do setor.

Mais uma vez, Luz (2003, p.42) esclarece que o reconhecimento evidencia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus colaboradores e por isso eles percebem a o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos. Robbins (2008, p.21) também destaca que os processo de reconhecimento e recompensa devem ser justos e sem ambigüidades e devem atender as expectativas, pois estão entre os objetivos mais importantes dos trabalhadores.

7.6 AÇÕES VINCULADAS AO FATOR RELAÇÕES COM O TRABALHO:

Apenas duas foram as ações vinculadas ao fator Relação com o Trabalho, cujo título e opinião dos entrevistados estão descritos em seguida:

Ação “Melhorar as instalações de passagem de turno”:

NÃO foi percebido, pois foi encarada como apenas uma ferramenta necessária para o trabalho. Eu lembro que tinha bastante conversa sobre isto, queriam usar esta sala, queriam colocar um computador com o sistema de telemetria, mas não veio e foi NEGATIVO, pois o pessoal ainda passa o serviço no corredor. (FACILITADOR 1);

NÃO foi percebido porque não foram colocados mais micros para trocar o turno. Teve influencia NEGATIVA para o clima porque não teve as melhorias propostas. (FACILITADOR 2); e

NÃO foi percebido pelo pessoal porque não mudou em função da orientação da TI em substituir o atual sistema. Houve apenas uma realocação, insuficiente, no caso. Teve influência NEGATIVA no clima porque a passagem do serviço é tumultuada. (GERENTE).

Ação “Definir local da dobra de interstício (meia dobra)”:

NÃO foi percebido porque não aconteceu. Muitos não estavam treinados em algumas áreas e não dava para trocar. Tinham que ficar onde estavam. Foi NEGATIVO para o clima porque nunca foi cumprido o que foi pedido. (FACILITADOR 2);

NÃO, pois não se firmou. Cada um dobra onde quer. Teve influência NEGATIVA, pois gerou descontentamento no início e foi deixado de lado. (SUPERVISOR 1); e

NÃO, apesar de ter sido definido em uma reunião o pessoal dobra onde quer. Foi NEGATIVO para o clima porque ninguém queria fazer. (COORDENADOR).

As duas ações, portanto, tiveram percepção e influência negativa no clima. A primeira porque os computadores prometidos em reunião não foram instalados, pois segundo o gerente,

o sistema estava sendo substituído e por isso a TI não quis disponibilizar novos pontos de acesso. Neste contexto, Luz (2003, p.42) credita as Condições Físicas de Trabalho como evidência de qualidade das instalações e dos recursos colocados à disposição dos colaboradores para a realização dos seus trabalhos. Como os recursos não foram disponibilizados o resultado foi negativo.

Quanto à segunda ação, ela nem chegou a ser implantada. Como foi comentado, gerou descontentamento, ninguém queria fazer e hoje o pessoal faz meia dobra (hora extra) no local que quer. O trabalho realizado pelos funcionários, segundo Luz (2003, p.42), indica a adaptação dos colaboradores com os trabalhos realizados e muitos não estavam treinados para trabalhar em certas áreas como relatou um facilitador, ou seja, não estavam adaptados com trabalhos diferentes dos realizados habitualmente.

7.7 AÇÕES VINCULADAS À SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E SAÚDE:

Os colaboradores da Logística definiram algumas propostas de melhoria deste fator acima destacado. Entretanto houve ações que contribuíram de forma positiva e foram percebidas pelos colaboradores, como as ações “Armários Novos” e “Colaborador em ADM na Estação de Tratamento” e outras que não foram percebidas e influenciaram de forma negativa no clima, tais como “Iluminação viária” e “Chuveiro de emergência”, todas descritas à seguir:

Ação “Armários Novos”:

SIM, foi percebido porque separou as botinas do resto das roupas. Foi POSITIVO porque ninguém se corta mais, como era nos antigos. (FACILITADOR 2);

SIM, pois os armários novos são melhores, principalmente com relação à estética que os outros armazenavam. Foi POSITIVO como resultado do clima porque deixou mais organizada a distribuição dos EPIs (Equipamentos de Proteção Individuais). (SUPERVISOR 1); e

SIM, foi percebido e possuem separação de peças contaminadas das limpas. Foi POSITIVO para o clima porque deu uma higienizada no material. (COORDENADOR).

Ação “Colaborador em ADM na Estação de Tratamento”:

SIM, pois com ele as manutenções melhoraram muito. Foi POSITIVO para o clima, pois ter os equipamentos funcionando ou com atuação rápida para reparar faz com que o trabalho ande. (FACILITADOR 1);

SIM, foi percebido pelo pessoal porque hoje temos um colaborador que está cuidando do funcionamento dos equipamentos. Penso que foi POSITIVA a influência no clima porque não temos mais equipamentos que ficam muito tempo sem solicitação de manutenção. (SUPERVISOR 1); e

SIM, pois a manutenção agilizou com este colega fixo. Teve influência POSITIVA para o clima por causa da manutenção rápida que já comentamos e por causa da continuidade. (COORDENADOR).

Ação “Iluminação viária”:

NÃO, pois não foi o suficiente e às vezes deixam apagadas. Ainda influencia de forma NEGATIVA pelo fato da iluminação deficiente. (FACILITADOR 1);

NÃO foi percebido, pois ainda temos deficiência. Ainda não está boa e por isso teve influência NEGATIVA no clima. (FACILITADOR 2); e

NÃO foi percebido melhoria, pois ainda está pendente. NEGATIVO para o resultado do clima porque pouco foi feito. (SUPERVISOR 3).

Ação “Chuveiro de emergência”:

NÃO, pois ninguém utilizou e nem sempre sabe se está cheio ou vazio porque não tem indicador de volume. Teve influência NEGATIVA porque muitos ainda não funcionam. (FACILITADOR 2);

NÃO foi percebido porque em alguns pontos não tem e deveriam ter, mas ninguém pediu. Teve influência NEGATIVA no clima porque a gente tem que trabalhar melhor, ou seja, avisar quando tem problema e cobrar a manutenção imediata. (COORDENADOR); e

NÃO foi percebido porque ninguém deu bola, tanto é que estão no estado que estão. Tem influência NEGATIVA na pesquisa de clima quando precisarem dele e ele não funcionar. (GERENTE).

Luz (2003, p.42), menciona que a segurança do trabalho demonstra a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre os riscos de acidentes e doenças ocupacionais a que estão sujeitos os funcionários. Além disso, Robbins (2008, p.21) destaca que há uma preferência dos trabalhadores em relação ao ambiente físico pelo fato de este ser seguro, confortável, limpo e que não permita muita distração, para ficarem satisfeitos.

Por este motivo as duas primeiras ações vinculadas ao fator Segurança Meio Ambiente e Saúde tiveram influência positiva e foram percebidas pelos colaboradores, pois na primeira ação, os armários novos, permitiram uma separação das vestimentas de trabalho, mantendo um aspecto de ambiente limpo, principalmente dos trabalhadores. Já a segunda ação o

colaborador da estação de tratamento em ADM mantinha o ambiente de trabalho em funcionamento, garantindo o foco nas operações, sem se preocupar com os equipamentos que não estavam operando de forma adequada. Estas ações, de certa forma, representaram uma contribuição na melhoria no aspecto Segurança, Meio Ambiente e Saúde constatado na pesquisa de Ambiência do setor.

Já as ações seguintes, “Iluminação viária” e “chuveiro de emergência” observa-se que há deficiências. No caso da iluminação, a deficiência dela proporciona um ambiente de risco noturno, pois dificulta a visualização de determinados equipamentos à noite. O chuveiro de emergência é outro problema, visto que foi comentado que nem todos os pontos que deveriam ter chuveiros possuem este equipamento e seu estado de funcionamento é duvidoso ou precário. São ações que não foram percebidas pelos colaboradores e influenciaram de forma negativa o fator já mencionado, mas não foram capazes de influenciar tanto quanto as ações positivas propostas.

7.8 AÇÕES VINCULADAS AO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:

Dentre as ações propostas para melhorar o fator Treinamento e Desenvolvimento, destaca-se a ação “Participação no Curso de Atualização” que foi positiva nos aspectos percepção e influência no clima conforme podemos verificar à seguir:

Ação “Participação no Curso de Atualização”:

SIM, foi percebido porque o pessoal tinha que compensar, trocar e hoje é liberado. Teve influência POSITIVA, tanto é que temos que correr atrás de alguém para fazer o curso. (SUPERVISOR 1);

SIM, foi percebido porque antes tinha que trocar, compensar e melhorou agora. Foi POSITIVO na influencia do clima porque aumentou a participação. (SUPERVISOR 2); e

SIM, isto foi percebido e aumentou a participação do pessoal nos cursos. Foi POSITIVO para o clima porque o pessoal conhece outras pessoas, outras realidades e troca experiências. (COORDENADOR).

Já as ações “Curso de desenvolvimento de relações humanas” e “Visita aos parceiros de Triunfo” tiveram influência e percepção negativas na opinião dos entrevistados conforme declarações transcritas à seguir:

Ação “Curso de desenvolvimento de relações humanas”:

NÃO foi percebido porque não teve nada. Teve influência NEGATIVA por não ter sido realizado. (FACILITADOR 2);

NÃO, o curso nem saiu. Teve aspecto NEGATIVO porque o resultado não mudou e pode ter influenciado de forma negativa a pesquisa de clima. (SUPERVISOR 1); e

NÃO foi percebido porque não saiu. Teve influência NEGATIVA no clima porque foi outro curso que não saiu pela baixa procura do pessoal. (GERENTE).

Ação “Visita aos parceiros de Triunfo”:

NÃO, pois a visita nem saiu porque o setor não disponibilizou verba. Foi NEGATIVO para o clima, pois criou-se uma expectativa, esperou-se da chefia a programação e não foi realizado. (FACILITADOR 1);

NÃO foi percebido pelo mesmo motivo de Osório, não foi feito. Teve influência NEGATIVA porque não foi feito nada. (SUPERVISOR 3); e

NÃO foi percebido porque não saiu. Influenciou de forma NEGATIVA porque nem saiu. (COORDENADOR).

Apesar de ter havido algumas ações de certa forma negativas para o clima, o índice do setor permaneceu estável. Na ação de “participação do curso de atualização” havia um problema de ter que trocar o horário de trabalho com os companheiros ou fazer o curso na folga e isto foi resolvido conforme relatos acima. Já as ações “visitas aos parceiros de Triunfo” e “curso de desenvolvimento de relações humanas” o problema encontrado foi a não realização do curso, ou por falta de verba, ou por baixa procura.

Mais uma vez, Luz (2003, p.42) cita a importância que o treinamento evidencia na oportunidade que os trabalhadores têm de se qualificar, atualizar e se desenvolver profissionalmente. O treinamento contribui para o desenvolvimento pessoal e realização profissional, segundo o autor. Para TAMAYO (2000, p. 38 *apud* Vasconcelos, 2001, p.9), “Um trabalho satisfatório é aquele que oferece a oportunidade de obter as principais metas desejadas.” Quando nossas metas são atingidas, as pessoas são tomadas por uma sensação agradável de bem-estar, de alegria e plenitude, praticamente um êxtase; tornando-se, portanto, satisfeitos. Pode-se concluir que as metas serão mais facilmente atingidas se a organização investir em treinamento, desta forma, os funcionários ficarão mais satisfeitos.

7.9 QUADRO SÍNTESE DAS AÇÕES

Para facilitar a identificação quanto à percepção e influência das ações implementadas pela gerência de Logística no resultado da pesquisa de clima da BPF tem-se à seguir um quadro síntese da maioria dos resultados obtidos através do questionário respondido pelos colaboradores da BPF:

AÇÃO	PERCEPÇÃO	INFLUÊNCIA
1. Visita de Familiares	SIM	POSITIVA
2. Facilitadores em Turno	SIM	POSITIVA
3. Reuniões com o Gerente	SIM	POSITIVA
4. Almoço ADM	NÃO	NEGATIVA
5. Rodízio de operadores em ADM	NÃO	NEGATIVA
6. Unificar pontuação da tabela de férias	SIM	POSITIVA
7. Férias de verão	SIM	POSITIVA
8. Melhorar as instalações de passagem de turno	NÃO	NEGATIVA
9. Unificação do processo de aumento de nível	SIM	POSITIVA
10. Definir local da dobra de interstício (meia dobra)	NÃO	NEGATIVA
11. Acesso Internet	SIM	POSITIVA
12. Visita dos grupos à parceria em Osório	NÃO	NEGATIVA
13. Definir horário de liberação de Autorizações de Trabalho	SIM	POSITIVA
14. Relatório de Medições	NÃO	NEGATIVA
15. Melhoria nas condições de trabalho	SIM	POSITIVA
16. Armários novos	SIM	POSITIVA
17. Baixa de Autorização de Trabalho	SIM	POSITIVA
18. Participação nos Cursos de Atualização	SIM	POSITIVA
19. Chuveiro de Emergência	NÃO	NEGATIVA
20. Feedback do GD	SIM	POSITIVA
21. Iluminação viária	NÃO	NEGATIVA
22. Dois colaboradores no Painel	NÃO	NEGATIVA
23. Site da Logística	NÃO	NEGATIVA
24. Colaborador em ADM na Estação de Tratamento	SIM	POSITIVA
25. Curso de desenvolvimento de pessoas	NÃO	NEGATIVA
26. Identificação de linhas	NÃO	NEGATIVA
27. Visita aos parceiros de Triunfo	NÃO	NEGATIVA
28. Férias divididas em 2 turnos para quem tem mais de 50 anos	SIM	POSITIVA
29. Efetivo da Logística	SIM	POSITIVA
30. Migração do controle de dutos para o Rio de Janeiro	SIM	NEGATIVA
31. Melhoria no acesso à válvulas	SIM	NEGATIVA
32. Operação de VMs à distância	SIM	POSITIVA
33. Operação da MD e MG	SIM	POSITIVA

Quadro 3: Síntese dos resultados obtidos nas entrevistas

8. SOLUÇÕES DOS ENTREVISTADOS

Um dos objetivos do trabalho consiste em levantar as possíveis soluções para melhoria do clima no setor de logística da BPF. Para tanto, os entrevistados foram questionados sobre o conhecimento da existência de novas ações de melhoria e, também, se teriam alguma sugestão de melhoria do clima.

Quanto ao conhecimento de novas ações para melhorar o clima, nenhum dos entrevistados têm conhecimento algum sobre ações novas. Entretanto, no questionamento sobre a opinião para melhoria do clima, todos tiveram sugestões conforme trechos das entrevistas descritos à seguir:

Eu retomaria as reuniões do GT (Grupo de Trabalho), depois Workshop geral, reuniões dos grupos fora do local de trabalho. Melhorar vínculo entre os colegas de trabalho, para fazer com que o pessoal não pense só em si, mas no colega do lado, pensando no grupo, melhorando, assim, o clima. (FACILITADOR 1);

Teria, e assim, benefícios a gente não tem como melhorar porque é decisão corporativa, remuneração, SMS e Treinamento também são decisões corporativas que não podemos atuar, mas no demais podemos melhorar. Na parte de comunicação as ações poderiam ser mais divulgadas as nossas ações, tipo informar porque certa manobra esta sendo necessitada, ou seja, a finalidade da manobra. O Espírito de Equipe tem sido baixo, mas a minha sugestão seria reativar o Grupo de Trabalho para começar a pensar de novo nos problemas para serem resolvidos, ao menos era sempre um pessoal que estava se mexendo para resolver os problemas. Na parte de liderança eu penso que o feedback tem problemas, pois são anuais e quase nem saem, por isso deveriam acontecer duas ou três vezes ao ano. (FACILITADOR 2);

Eu acho que tem duas coisas que vão auxiliar, mas no resultado final a gente não sabe se vai dar resultado positivo, espera que seja positivo, uma é o segundo supervisor, que é o cara que vai estar mais ligado na área, vai conseguir vivenciar mais o dia-a-dia dos caras porque uma coisa é assim, se não tiver a percepção do pessoal da área é mais difícil fazer as melhorias e com um supervisor só fica tudo muito distante e em todas as gerências está assim, então o problema fica muito agravado até que surge e às vezes a gente pode sanar um problema muito no começo que não afeta o clima, que se resolvido cedo afeta aquele turno, mas se posterga muito aquilo afeta o clima todo, então neste aspecto tu vai ter um segundo cara, que está na área e vai ter mais acesso e vai poder ter mais rápido estas percepções e vai encaminhar elas, e isto melhora o clima. Ele vai ter um foco no campo e nas pessoas. Outra coisa que eu vejo que está muito ligada no clima, exceto quando se tem uma crise ou convivência de uma pessoa com outra, mas momentos chaves como aumento por mérito, promoções, muitas vezes gera uma inconformidade nas pessoas, a ponto de crer que se não houvesse avanço de nível seria melhor, porque seria a mesma coisa para todos, e ninguém questiona isso até chegar o momento e daí cria-se um ambiente de terror porque uns ficam satisfeitos e outros ficam insatisfeitos e com vergonha de falar para não ser queimado, então, eu acho hoje que um número para avanço não seria nem 1 nem 0,5, mas 0,75. O que pesa muito para aumento por mérito é realizar outras atividades, como, por exemplo, trabalhar em ADM. Além disso, o re-serviço e re-trabalho deixam o clima ruim, por isso temos que ter muito cuidado com o trabalho que é realizado, para não acontecer de cobrar coisas sem sentido, ou pedir para fazer um serviço e depois dizer que não era isto,

mas sim outro serviço que deveria ter sido feito, isto afeta o clima porque as pessoas se questionam sobre a liderança que não se decide. (SUPERVISOR 1);

O principal de tudo é envolver o pessoal, mesmo tendo aqueles que não querem participar, envolver o pessoal na criação e sugestão das ações porque se as ações vêm da base ela fica mais parecida com o real e mais chance de ser aplicada, mas se vê que muita gente não quer participar, talvez porque não acredita, mas o caminho ideal seria este, fazer com que o pessoal participe desta coisa e dar mais liberdade para eles realizarem ações que proporcionassem melhorias. Acho que o RH poderia fazer com que o pessoal participe, de forma a incentivar e criar mecanismos para criar ações sem cortá-las, porque daí não teria sentido. E eu acho que agora a gente teria um ganho grande com os novos que entraram porque o pessoal está cheio do gás, cheio de vontade de participar. Na época era menos gente e hoje a gente teria um ganho melhor com a criação de um grupo de melhorias, teríamos um melhor resultado pela participação que tenderia a aumentar mais. Haveria mais envolvimento porque dá trabalho tocar estas ações, acompanhar e tem que ter gente disposta a realizar estas ações porque senão a coisa se perde e morre, não vai adiante. (SUPERVISOR 2);

Eu acho que a maneira que estão sendo feitas as ações de melhoria do clima está sendo de forma pretensiosa, ou seja, responde a pesquisa de clima se quiser ou quando quiser. Na CIPA tem toda uma divulgação, com panfletos e eu acho que o clima é uma ferramenta super importante, se deixar pelo interesse de cada um, ninguém responde e depois vem a cobrança do gerente. Por isso deveria ter uma ferramenta cultural para cada um sentir que é legal responder a pesquisa de clima e isto não existe. Acho que deveria envolver mais o pessoal da Comunicação, nós temos um setor de Comunicação que se envolve de uma forma intensa com uma Parada de Unidade e poderia fazer o mesmo com a pesquisa de clima, divulgando e envolvendo os participantes.

Outra coisa é que eu acho, também, que a gente tinha mais gente da base envolvida e agora ficou institucional, ficou sistematizado e daí ficou perigoso porque institucional a gente acaba ficando à margem deste programa e a gente se sente distante do programa, como se o programa fosse da instituição e como se a gente não fizesse parte da instituição e por isso seria interessante voltar ao que era antes, com grupo de trabalho, envolvendo as pessoas, transmitindo opinião sobre como foi a participação no grupo, porque, estando envolvido as pessoas vão achar bom e vão conseguir uma maior participação dos outros no programa. (SUPERVISOR 3);

Fazendo as visitas dos familiares, no mínimo a cada 2 anos é o mais importante, na minha opinião, sempre tem coisas novas, levar o pessoal com o ônibus na área para visitar o local de trabalho do familiar aqui dentro. Sem ficar só no treinamento com palestras, mas conhecer as áreas físicas em si. Ver onde o pessoal trabalha mesmo, pisar no mesmo lugar é mais importante, principalmente para os filhos verem isto. Faz uma diferença bem grande no compromisso do pessoal com o trabalho. (COORDENADOR); e

Sim, faria reuniões periódicas com os grupos de turno para dar um feedback, uma vez que isto é uma carência e o pessoal sempre cobra, não é e gosta de ouvir a opinião para trabalhar uma mudança de comportamento ou modo de trabalho etc. Faria mais melhorias nas instalações físicas porque esta também é uma grande mazela que temos na área e facilita o trabalho com mais segurança. Também faria uma melhoria no Gerenciamento de Desempenho, discutindo metas e dando retorno com mais frequência. Acho que estas ações acima já melhorariam muito o clima no setor. (GERENTE).

Pode-se observar que várias são as sugestões para melhorar o clima, extraídas das entrevistas:

- Retorno das reuniões do Grupo de Trabalho da ambiência;
- Reuniões com os grupos;
- Workshop;
- Melhorar a comunicação das ações;
- Aumentar a frequência de “*Feedback*”;
- Incluir mais um supervisor por grupo;
- Mudar o processo de promoções por mérito de forma a contemplar um número maior de colaboradores em função de seu desempenho;
- Criar um modelo de trabalho para incentivar aqueles que não são promovidos;
- Aumentar o número de visitas de familiares;
- Melhorar instalações físicas;
- Melhoria no Gerenciamento de Desempenho com aumento de discussão e retorno de metas;
- Envolver o pessoal na criação, execução e acompanhamento de ações de melhoria do clima;
- Criar uma ferramenta cultural para que todos respondam a pesquisa de clima; e
- Melhorar a divulgação da pesquisa de clima.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se no decorrer do trabalho que a Gerência de Recursos Humanos tem a missão ser parceiro estratégico da organização, buscando antecipar cenários e propor soluções, desenvolvendo o ser humano em todas as suas dimensões, promovendo e sustentando a ambiência de resultados e a responsabilidade corporativa. Este propósito vai ao encontro do pensamento de Fischer (2002, p.11) conforme abordado na teoria, uma vez que ele entende o modelo de GP (Gestão de Pessoas) como “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”.

Neste sentido, o RH possui o desafio de ser referência nacional em estratégia e processo de gestão de pessoas, atuando como direcionador, sustentador e facilitador nos negócios estratégicos da BPF. Por isso, seu objetivo estratégico consiste na “eficiência operacional e ambiência favorável na gestão de pessoas orientada a mercado e resultado”, e para atingir este objetivo estratégico a BPF desenvolve o Processo de Gestão da Ambiência Organizacional. Desta forma, o RH está atuando segundo Fischer (2002, p.13), pois está atuando no desenvolvimento humano para o sucesso, tornado-a mais “humana” devido à competitividade, pois seu sucesso está dependente de um padrão de comportamento dos seus colaboradores que estejam coerentes com seus negócios.

Através deste trabalho, evidencia-se que alguns processos precisam ser modificados na gerência de Logística para melhorar o clima organizacional. Para cada fator da pesquisa de clima evidencia-se através do questionário de perguntas fechadas que os problemas podem ser corrigidos, pois o setor tinha propostas para melhorar o clima, baseada nas opiniões dos colaboradores nas reuniões de ambiência, mas as propostas que tiveram opinião negativa no questionário do trabalho em questão foram justamente as que não foram realizadas ou apresentaram problemas em sua realização devido à: baixa participação dos colaboradores; pouca atuação da gerência em fazer com que as propostas fossem realizadas ou divulgadas; falta de delegação para que estas fossem realizadas. A não percepção da realização das ações fizeram com que seus resultados sobre a pesquisa de clima fossem negativos, uma vez que Lacombe (2005, p.236) considera que o “clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno e a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa”, ou seja, as pessoas precisam perceber a qualidade do ambiente de trabalho e um bom ambiente interno para ficarem satisfeitas e isto só seria possível se as ações de melhoria fossem realizadas.

Já no questionário de perguntas abertas ficou evidenciado que existem problemas relativos à Reconhecimento e Recompensa, Treinamento e Desenvolvimento e Comunicação e Participação.

Diante do exposto, é possível propor um plano de ação que conseguiria mudar o quadro atual, melhorando os resultados dos fatores para as próximas pesquisas de clima. Este plano de ação deverá atuar nos seguintes problemas já comentados.

Para o item Reconhecimento e Recompensa, faz-se necessário garantir que os critérios básicos desses processos sejam aplicados de forma justa e transparente, de modo a valorizar os empregados efetivamente merecedores de Promoção e de Avanço de Nível. Neste sentido, seria interessante mudar o atual grupo de discussão composto pelo gerente, coordenadores e supervisores, de modo que alguns operadores participassem do processo como representantes dos demais colegas de trabalho, permitindo uma ampliação do processo de discussão sobre o tema, baseado no aumento do número de opiniões sobre o mérito de cada colaborador e principalmente, na transparência do processo.

Considerando o item Treinamento e Desenvolvimento seria interessante que todos os colaboradores do setor realizassem um programa de desenvolvimento de equipe, contemplando noções e habilidades sobre gestão de pessoas, com apoio de um facilitador externo. Além disso, seria necessário delegar um responsável pelo controle da execução dos programas de treinamento e desenvolvimento para que estes sejam efetivamente realizados por todos os colaboradores.

Já para o item Comunicação e Participação seria vantajoso para o setor disponibilizar um mecanismo de comunicação mais rápido e preciso. Como sugestão, poderia ser feito um “*Facebook setorial*” disponível na intranet local, com informações sobre a gerência, tais como ocorrências do dia-a-dia do setor; agenda de eventos, reuniões e treinamentos; sempre primando pela transparência, democratizando a informação. Além disso, também seria interessante atuar na melhoria das reuniões com o gerente, fazendo com que estas sejam mais frequentes, para dirimir dúvidas sobre metas e resultados do setor e da empresa.

A decisão de interromper o trabalho de melhoria do clima por parte da gerência corporativa devido à “crise dos *subprimes*” criou um impacto negativo no resultado da Pesquisa de Clima de 2009, como foi observado. Os poucos colaboradores que estavam participando deste trabalho acabaram frustrados por esta decisão, pois havia uma ferramenta de comunicação direta com os gestores da organização que contribuía para melhorar o clima e esta deixou de ser aplicada. Ademais, a pesquisa de clima, a partir daí, acabou apresentando um descrédito, uma vez que não havia mais as “reuniões de ambiência” que era o canal de

comunicação entre os gestores e colaboradores, para juntos decidirem ações que seriam responsáveis por melhorar o ambiente de trabalho.

Finalmente e não menos importante, é preciso retomar o programa de ambiência interrompido em 2008, uma vez que a crise foi minimizada. Além disso, como o número de colaboradores aumentou e são colaboradores com idade mais baixa, provavelmente mais dispostos a participar, como citou um colaborador entrevistado, e talvez por isso o programa tenderia a ter um resultado muito melhor neste momento, do que no período anteriormente realizado, uma vez que é possível que a participação possa ter a tendência de ser maior. Além disso, seria mais fácil encontrar colaboradores dispostos a controlar a execução das ações propostas, para que estas sejam realizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Osmar. **A Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A Gestão Estratégica de Pessoas, in: **As Pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002;

BARÇANTE, Luiz César, CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BERTUOL, Tarineh Schneiger; NEVES, Rosângela Domaneschi. **Relato de Experiência: Diagnóstico Organizacional em uma Pequena Empresa de Presidente Prudente**. ETIC Vol. 4, No 4 (2008): IV Encontro De Iniciação Científica E III Encontro De Extensão Universitária.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>. Acesso em: 11/06/2011.

BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

BOXALL, Peter; PURCELL, John. **Strategy and human resource management**. New York: Palgrave Macmillan. 2003.

BPF. Pesquisa de Clima Organizacional 2011.

BRIEF, A. P.; **Attitudes in around Organizations**. Thousand Oaks, CA : Sage. 1998.

BROWN, Jeff; WILLIAMS, Lindy. The 21st century workforce: implications for HR. EFFRON, Marc; GANDOSSY, Robert; GOLDSMITH, Marshall. **Human resources in the 21st century**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2003.

BRUXEL, Adriana; JUNQUEIRA, Álvaro Gustavo Wagner. **Gestão de Pessoas: Satisfação dos Profissionais de uma Organização do Ramo de Telecomunicações**. Revista Destaques Acadêmicos, Ano 3, N. 1, 2011. Cgo/Univates.

CANÇADO, Vera L.; COUTINHO, Paulo Trajano; ALAMEIDA, Maria das Graças Reggiani; SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Novos papéis de Recursos Humanos: Velhas fórmulas em novas embalagens?** In: XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília - DF. **Anais eletrônicos**. 1 CD-ROM.

CAMPOS, Simone Alves Pacheco de; ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros; MADRUGA, Lucia Rejane da Rosa Gama. **Clima e Comprometimento Organizacional: Entendendo o Relacionamento do Indivíduo com a Organização**. In: XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2009, São Paulo - SP. **Anais eletrônicos**. 1 CD-ROM.

CESAR, Ana Maria Roux; BIDO, Diógenes de Souza; SAAD, Sheila Madrid. **A “evolução” da área de Recurso Humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil.** In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro - RJ. **Anais eletrônicos.** 1 CD-ROM.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional.** Campinas : Alínea, 2003, p.76 e 77.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, A. L., Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, in: **As Pessoas na organização,** São Paulo: Gente, 2002;

GAVIN, J. F.; Organizational Climate as a function of personal and organizational variables. **Journal Of Applied Psychology.** v. 60 n. 1 p. 135-139, 1975

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso: fundamentação científica, subsídio para coleta e análise de dados e como redigir o relatório.** São Paulo : Atlas, 2009.

GRAÇA, Hélio. **Clima Organizacional: uma abordagem vivencial.** Brasília : Funadesp, 1999.

GURGEL, Cláudio Roberto Marques. **Capitalismo, Inovação e Gestão Pública.** In: XXXV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2010, São Paulo - SP. **Anais eletrônicos.** Disponível em: CD-ROM. Acesso em: 13/06/2011.

HERNANDEZ, José Augusto Evangelho e MELO, Flávia Monteiro. **O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado.** *Rev. Psicol., Organ. Trab.* [online]. 2003, vol.3, n.1, pp. 11-26.

KELLER, Edelvais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Análise Crítica Teórica da Evolução do Conceito de Clima Organizacional.** Revista Eletrônica Terra e Cultura, ano XX, nº 39. p. 91-113.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos : princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LAZZARI, Fernanda; VERRUCK, Fabio; BAMPI, Rodrigo Eduardo, DORION, Eric. **Dimensões do Clima Organizacional: Um Estudo Aplicado em uma Empresa Prestadora de Serviços.** In: XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2009, São Paulo - SP. **Anais eletrônicos.** 1 CD-ROM.

LEMOS, Denise Maria Rocha; MARTINS, Pricila de Oliveira. **Avaliação de Clima Organizacional e a Análise da Relação entre a Variável Comportamento da Chefia nas Demais Variáveis de Clima: Um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira Capixaba.** In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro - RJ. **Anais eletrônicos.** 1 CD-ROM.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

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

MARCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas.** São Paulo : Cengage Learning, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social : teoria, métodos e criatividade.** 22ª ed. Petrópolis : Editora Vozes, 2003.

MOHRMAN Jr., A. M.; LAWLER III, E. E. **Transforming the Human Resource Function.** *Human Resource Management*, v. 36, n. 1, p. 157-162, 1997.

MOTOWILDO, S. J.; **Orientation toward the job and organization.** Em K.R. Murphy (Org), *Individuals Differences and Behavior in Organizations* (pp. 175-208). San Francisco, CA : Jossey-Bass.

OLIVEIRA, Marco A. **Cultura Organizacional.** São Paulo : Nobel, 1988.

PAYNE, R. L. e MANSFIELD, R. Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarquical position. **Administrative Science Quarterly.** v.18, n.4, p.515-26, 1977.

RESENDE, E.; BENAITER, P. R. **Gestão de clima organizacional: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas.** São Paulo: Enio Resende & Consultores Associados, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11ª ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Luiz Célio Souza; PELOGIO, Emanuely Alves, AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. **Cultura e Clima Organizacionais: Um Estudo em Indústrias de Laticínios do Estado do Rio Grande do Norte.** In: XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2010, Rio de Janeiro - RJ. **Anais eletrônicos.** 1 CD-ROM.

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

SPECTOR, Paul E.. **Psicologia nas Organizações.** 2ª ed. São Paulo : Saraiva, 2006.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

WEISS, H.M. **Deconstructing job satisfaction: Separations, beliefs and affective experiences.** Human Resource Management Review. 2002. p 173-194.

WOOD JR., Thomas. **Gestão empresarial: comportamento organizacional.** São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Tradução Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre : Bookman, 2005.

ANEXO 1: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CLIMA APLICADA NA BPF

Questões que formam o resultado de cada fator apresentado acima do Clima Organizacional:

Benefícios

Este fator avalia a satisfação e informação que os empregados têm dos benefícios supletivos (saúde, educação e previdência complementar) oferecidos pela Companhia.

01. Estou satisfeito com as informações que recebo sobre os benefícios oferecidos pela Companhia.
02. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela Companhia.
03. A BSS atende às minhas necessidades.
04. O Plano de Previdência oferecido pela BPF, através da BPREVI, atende às minhas necessidades.

OBS: Deixe em branco caso você não seja participante do Plano Petros.

05. Os Benefícios Educacionais (Auxílio-Creche, Auxílio-Acompanhante, Pré-Escolar, Auxílio-Ensino Fundamental, Auxílio-Ensino Médio e Complementação Educacional) atendem às minhas necessidades.

OBS: Deixe em branco caso não utilize os Benefícios Educacionais.

Comunicação

Este fator avalia a confiabilidade, importância, facilidade de acesso, conteúdo e a satisfação com as informações disponíveis aos empregados sobre a Companhia e necessárias a execução do trabalho.

06. A Petrobras fornece informações importantes sobre o que está ocorrendo com a Companhia.
07. Tenho facilidade para acessar as informações que a Companhia disponibiliza.
08. Estou satisfeito com o conteúdo das informações que recebo da Companhia.
09. Confio nas informações veiculadas pela Companhia.
10. Sou informado sobre os planos futuros da Companhia.

Espírito de Equipe

Este fator aborda a qualidade do relacionamento, a liberdade de expressão, a cooperação, a troca de conhecimentos, as possibilidades de aprendizagem e a confiança entre os membros da equipe de trabalho.

11. Na equipe em que trabalho as pessoas têm um bom relacionamento.
12. Na equipe em que trabalho existe liberdade de falar, criticar, sugerir e trocar idéias.
13. Na equipe em que trabalho existe cooperação para o alcance dos resultados.
14. Na equipe em que trabalho existe troca de conhecimentos entre as pessoas.
15. Conheço as atividades realizadas pelos membros da equipe em que trabalho.
16. Confio nas pessoas da equipe em que trabalho.

Liderança

Este fator aborda a atuação dos líderes (de forma direta ou através de delegação) junto aos membros de suas equipes, focando a capacidade e disponibilidade de proverem informações necessárias, atuarem de forma participativa e confiável, estimularem o desenvolvimento de suas equipes e de serem reconhecidos como um exemplo a ser seguido.

17. Sou informado sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados da minha gerência.

OBS: Se você for gerente, substitua gerência por Unidade.

18. Meu superior imediato fornece as informações que necessito para realizar o meu trabalho com eficácia.
19. Participo das decisões que afetam meu trabalho.
20. Recebo delegação necessária para a realização do meu trabalho.
21. Meu superior imediato aceita sugestões para melhoria do trabalho.
22. Confio nas decisões tomadas pelo meu superior imediato.
23. Meu superior imediato estimula o desenvolvimento da equipe.
24. Meu superior imediato estabelece metas claras para a realização do meu trabalho.
25. O meu GD (Gerenciamento de Desempenho) é feito de forma negociada.
26. Estou satisfeito com o acompanhamento periódico de meu GD (Gerenciamento de Desempenho).

27. O trabalho em minha equipe é bem distribuído entre os empregados.
28. Meu superior imediato me orienta a superar as dificuldades.
29. Meu superior imediato é presente junto à equipe.
30. Meu superior imediato é reconhecido como um líder da equipe.
31. Meu superior imediato está comprometido com as questões de SMS.

Reconhecimento e Recompensa

Este fator aborda o nível de informação e a satisfação com as práticas de Reconhecimento (Ex: Solenidade por Tempo de Serviço, Aposentadoria e Desempenho) e Recompensa (Ex: Avanço de Nível, Promoção, Função Gratificada e Função Especialista) adotadas pela Companhia.

32. Recebo elogios do meu superior imediato pela qualidade do meu trabalho.
33. Sou informado sobre os critérios básicos para a concessão de Promoção.
34. Sou informado sobre os critérios básicos para a concessão do Avanço de Nível.
35. Sou avaliado de acordo com os resultados do meu trabalho.
36. Sinto-me valorizado pelo trabalho que realizo.
37. As práticas de Reconhecimento e Recompensa são aplicadas de forma transparente.
38. Estou satisfeito com as práticas de Reconhecimento e Recompensa da Companhia.

Relação com o Trabalho

Este fator aborda a relação dos empregados com as atividades que eles realizam na Companhia, focando o gosto pelo que fazem, a motivação, a importância que atribuem ao trabalho e as possibilidades de utilizarem seus conhecimentos nas tarefas realizadas.

39. Gosto do trabalho que realizo.
40. Sinto-me motivado na realização do meu trabalho.
41. O trabalho que faço me permite usar meus conhecimentos.
42. O trabalho que realizo é importante para o alcance dos resultados da Companhia.

Remuneração

Este fator aborda a compatibilidade entre a remuneração recebida, as exigências e as responsabilidades inerentes ao trabalho realizado pelo empregado, além da consistência entre a remuneração praticada pela BPF e a praticada no mercado para trabalhos similares.

43. Minha remuneração é compatível com as responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo.

44. Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado.

Segurança, Meio Ambiente e Saúde

Este fator aborda as condições do local de trabalho e a satisfação com as práticas adotadas de segurança, preservação do meio ambiente e promoção da saúde dos empregados no ambiente de trabalho.

45. Estou satisfeito com as condições do meu local de trabalho.

46. As medidas de segurança adotadas são adequadas para a execução do meu trabalho.

47. Estou satisfeito com as práticas adotadas na minha gerência para preservar o meio ambiente.

48. Estou satisfeito com as práticas adotadas na minha gerência para promover a saúde no ambiente de trabalho.

49. Meu trabalho possibilita o equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional.

50. As ações da Companhia contribuem para uma atuação responsável dos empregados em relação ao meio ambiente.

Treinamento e Desenvolvimento

Este fator aborda a satisfação dos empregados com o seu plano de Treinamento e Desenvolvimento, as possibilidades de participar do levantamento de suas necessidades de Treinamento e Desenvolvimento, a existência de oportunidades para utilizar na prática os conhecimentos adquiridos em treinamentos e a efetiva realização dos planos de Treinamento e Desenvolvimento negociados.

51. Tenho oportunidades de desenvolvimento na Companhia.

52. Participo do levantamento de minhas necessidades de Treinamento e Desenvolvimento.

53. Realizo o meu plano de Treinamento e Desenvolvimento negociado.

54. Estou satisfeito com o meu plano de Treinamento e Desenvolvimento.

55. Os conhecimentos que adquiro, em programas de Treinamento e Desenvolvimento, são aplicados no meu trabalho.

ANEXO 2: QUESTIONÁRIO APLICADO

Dados de Identificação:

Cargo/Função:

Formação:

Idade:

Tempo de Empresa:

1. Identifique, na sua opinião, se as ações propostas nos anos de 2007 e 2008 abaixo foram ou não foram percebidas pelos colaboradores para melhoria do Clima Organizacional dizendo SIM para foram percebidas e NÃO para não foram percebidas. Justifique; Além disso, na sua opinião, estas ações tiveram influência POSITIVA ou NEGATIVA na pesquisa de Clima Organizacional. Justifique.

1. Visita de Familiares.

Realizar visita dos familiares dos colaboradores da logística com intuito de apresentar a BPF aos familiares. Haverá duas turmas para atender à todos os grupos.

2. Facilitadores em turno.

Definir um facilitador de Qualidade em turno.

3. Reuniões com o Gerente.

Reuniões semestrais dos grupos de turno com o gerente.

4. Almoço ADM.

Realizar almoço mensal fora da empresa com a pessoa de ADM visando integração das pessoas.

5. Rodízio de operadores em ADM.

Rodízio de operadores de turno em ADM.

6. Unificar pontuação da tabela de férias.

Unificar a pontuação de cada dia da tabela de férias entre os grupos.

7. Férias de verão.

Criar uma forma para que 2 pessoas saiam de férias durante os meses de verão (15/12 à 15/03).

8. Melhorar as instalações de passagem de turno.

Colocar mais um computador na Área-X e na Área-Y.

9. Unificação do processo de aumento de nível.

Criar um grupo para definir a melhor forma do processo de avanço de nível desenvolver uma documentação definindo este processo.

10. Definir local da dobra de interstício (meia dobra).

Definir em que área a pessoa deve dobrar quando realizar meia dobra.

11. Acesso Internet.

Solicitada autorização de acesso à internet para todos na logística.

12. Visita dos grupos à parceria em Osório.

Realizar visita técnica com intuito de adquirir conhecimento e integrar as pessoas à parceria em Osório.

13. Definir horário de liberação de Autorizações de Trabalho.

Devido à dificuldade de atender à demanda, definir o horário que o colaborador é responsável ou não para liberar autorizações de trabalho.

14. Relatório de Medições.

Impressão de relatório de Medições na sala de cálculos para evitar que a operação tenha que ficar trazendo as “fichas”, atrapalhando a revisão de área.

15. Melhoria nas condições de trabalho.

Reforma nas casas de transferências.

16. Armários novos.

Colocação de armários novos nas casas de transferência da Área-Y e Z.

17. Baixa de Autorização de Trabalho.

A baixa das autorizações de trabalho diárias estão atrapalhando a revisão de área na Área-X no turno das 16h, pois o pessoal de ADM sai às 16:45.

18. Participação nos Cursos de Atualização.

Solicitada à gerência de logística a liberação das trocas para realizar o Curso de Atualização

19. Chuveiro de Emergência.

Colocação de um chuveiro de emergência próximo aos containers de produtos químicos da Estação de Tratamento.

20. Feedback do GD.

Supervisores de turno devem realizar um feedback do GD com cada funcionário do seu grupo.

21. Iluminação viária.

Melhorar a iluminação viária nas ruas da logística

22. Dois colaboradores no Painel

Colocação de 2 colaboradores no painel da logística em todos os turnos

23. Site da logística.

Implementar site da logística.

24. Colaborador em ADM na Estação de Tratamento

Por ser uma área que requer uma dedicação contínua devido a grande manutenção que necessita, foi solicitado um operador fixo em ADM na Estação de Tratamento.

25. Curso de desenvolvimento de pessoas.

Programar curso de Relações Humanas no plano da logística.

26. Identificação de linhas.

Uma grande dificuldade que impacta a qualidade na atividade do colaborador é a identificação das linhas. Muitas linhas novas estão sem identificação.

27. Visita aos parceiros de Triunfo

Realizar visitas dos grupos de turno aos parceiros de Triunfo.

28. Férias divididas em 2 turnos para quem tem mais de 50 anos.

Solicitar ao RH a possibilidade de dividir as férias para quem tem mais de 50 anos.

29. Efetivo da logística.

Aumentar o efetivo da logística com a contratação de novos colaboradores com intuito de reduzir o número de horas extras e melhorar a qualidade de vida dos funcionários.

30. Migração do controle de dutos para o Rio de Janeiro

Migração do controle de dutos para o Rio de Janeiro com intuito de reduzir a carga do colaborador de painel.

31. Melhoria no acesso à válvulas

Melhorar o acesso às válvulas e equipamentos na logística.

32. Operação de VMs à distância.

Aumentar o automatismo da logística com a operação de válvulas motorizadas a distância para termos uma menor exposição do colaborador à área.

33. Operação da MD e MG.

Após instalação física, colocar em funcionamento a MD e MG.

Fonte sobre as ações: SMA RH BPF, 2009.

2. Existem propostas de novas ações de melhoria do clima organizacional para o setor de logística da BPF? Se sim, quais seriam?

3. Você teria sugestões para melhorar individualmente os fatores que compõem o Clima Organizacional da Gerência de Logística da BPF? Ou uma sugestão de proposta de ação que possa melhorar o Clima do setor de uma forma geral?