

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

André Dias Pettenuzzo

PESQUISA DE CLIMA:
Divisão de Recursos Humanos do Grupo CEEE

Porto Alegre
2011

André Dias Pettenuzzo

PESQUISA DE CLIMA:

Divisão de Recursos Humanos do Grupo CEEE

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 a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Silvia Generali da Costa

Porto Alegre
2011

André Dias Pettenuzzo

PESQUISA DE CLIMA:

Divisão de Recursos Humanos do Grupo CEEE

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 a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Sílvia Generali da Costa

Conceito final:

Aprovado emde.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. César Augusto Tejera De Ré

Orientadora – Prof.^a Sílvia Generali da Costa

Agradecimentos

Minha gratidão aos meus pais e irmã pelo amor, amizade e principalmente pelo apoio em toda esta longa jornada.

À minha orientadora Sílvia Generali da Costa, pela compreensão, paciência e ensinamentos transmitidos.

Aos meus colegas do Grupo CEEE pela colaboração e pelos ensinamentos profissionais.

Aos meus amigos em geral, pela perseverança de abrirem mão de minha companhia em muitos momentos.

E à Rossana, minha amada e melhor amiga, que demonstrou enorme carinho e compreensão, sempre me apoiando nos momentos mais críticos.

Resumo

Este trabalho consiste na aplicação de pesquisa de clima nos empregados da Divisão de Recursos Humanos do Grupo Ceee, com o intuito de diagnosticar fatores que geram satisfação/insatisfação no desenvolvimento das atividades laborais. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso por se tratar da investigação de fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. A coleta de dados foi feita por meio de questionário. A técnica de análise dos dados adotada foi quantitativa, verificando a média dos fatores pesquisados. Com base na análise dos dados foi possível identificar o perfil dos empregados da Divisão de Recursos Humanos, verificar fatores que interferem no desenvolvimento pleno das funções e apresentar sugestões para melhoria do clima organizacional. Dentro os fatores pesquisados estão: comunicação, liderança, trabalho, salário, treinamento, relacionamento, reconhecimento e ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Pesquisa de Clima, Satisfação, Divisão de Recursos Humanos.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	7
1.1.	DEFINIÇÃO DA PESQUISA	8
1.2.	QUESTÃO DE PESQUISA	9
1.3.	OBJETIVOS	9
1.3.1.	Geral	9
1.3.2.	Objetivos Específicos	9
1.4.	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	9
2.	DESCRIÇÃO DA CEEE	11
2.1.	HISTÓRICO	11
2.2.	DADOS GERAIS	12
2.3.	O Grupo CEEE.....	13
2.3.1.	A CEEE Participações	14
2.3.2.	A CEEE Distribuição	14
2.3.3.	A CEEE Geração e Transmissão	15
2.3.3.1.	Geração.....	15
2.3.3.2.	Transmissão	16
2.4.	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2.5.	A DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS (DRH)	18
2.5.1.	Seção de Atendimento e Apoio (SAA)	19
2.5.2.	Departamento de Planejamento e Desenvolvimento (DPD)	19
2.5.3.	Departamento de Folha de Pagamento (DFP)	20
2.5.4.	Departamento de Administração de Pessoal (DAP)	20
2.5.5.	Departamento de Administração de Benefícios (DAB)	21
3.	REVISÃO DA LITERATURA	23
3.1.	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
3.1.1.	Conceito de Clima Organizacional	23
3.1.2.	A Transversalidade dos Conceitos de Clima	26
3.2.	Avaliação de Clima Organizacional	26
3.3.	Pesquisa de Clima Organizacional.....	27
4.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
4.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA	34
4.2.	POPULAÇÃO-ALVO.....	34

4.3.	PLANO DE AMOSTRAGEM.....	35
4.4.	PLANO DE COLETA DE DADOS	35
4.5.	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	36
4.6.	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	39
5.	ANÁLISE DOS DADOS	40
5.1.	PERFIL DA AMOSTRA	40
5.2.	ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	53
5.2.1.	Comunicação.....	54
5.2.2.	Liderança.....	55
5.2.3.	Trabalho.....	56
5.2.4.	Salário.....	57
5.2.5.	Treinamento.....	59
5.2.6.	Relacionamento.....	59
5.2.7.	Reconhecimento.....	60
5.2.8.	Ambiente de trabalho	61
5.3.	SATISFAÇÃO GERAL.....	62
5.4.	QUESTÃO ABERTA	63
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
6.1.	IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO EMPREGADO DA DRH	64
6.2.	SUGESTÕES	65
6.3.	Conclusões	66
	REFERÊNCIAS.....	68
	ANEXO A - ORGANOGRAMA GERAL.....	71
	ANEXO B – ORGANOGRAMA GERAL CEEE-D	72
	ANEXO C – ORGANOGRAMA GERAL CEEE-GT	73
	ANEXO D – DIRETORIA ADMINISTRATIVA CEEE-D	74
	ANEXO E – DIRETORIA ADMINISTRATIVA CEEE-GT.....	75
	ANEXO F – ORGANOGRAMA DRH	76
	ANEXO G – QUESTIONÁRIO	77
	ANEXO H – E-MAIL RECEBIDO COM FEEDBACK.....	79

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional está relacionado a algumas dimensões que envolvem especificamente o comportamento motivacional da equipe.

Segundo Roberto Coda, clima organizacional é o indicador de grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Conforme descrito no projeto de pesquisa de clima do Grupo Ceee, o cenário vivido pela empresa com mudanças ocorridas ao longo dos últimos anos nas relações do trabalho, a constante busca dos profissionais da empresa em adaptar-se e qualificar-se para o desafio do novo cenário do setor elétrico, altamente regulado e fiscalizado, a inserção de uma visão estratégica para as empresas do Grupo através da elaboração do seu planejamento estratégico, as recentes implantações do Plano de Cargos e Salários e Avaliação de Desempenho, alterações constantes na Estrutura Organizacional das empresas do Grupo CEEE, e, ainda, a sistemática troca de gestão a cada quatro anos ou menos, a coloca diante de um desafio no que diz respeito à gestão de pessoas. Deve se considerar que uma cultura organizacional se estabelece através das ações e reações das pessoas de que dela fazem parte.

Sendo assim, a proposta do projeto desenvolvido pela Companhia é conhecer o que os empregados pensam sobre sua Empresa e qual a sua percepção em relação aos diferentes aspectos da organização. Ao mesmo tempo em que é aplicado o projeto original, este trabalho pretende analisar de forma mais específica o clima organizacional da Divisão de Recursos Humanos do Grupo CEEE, de forma a contribuir para o desenvolvimento de possíveis ações estratégicas, fazendo uma pesquisa paralela à aplicada pela empresa.

1.1. DEFINIÇÃO DA PESQUISA

A última pesquisa de Clima realizada na Companhia Estadual de energia Elétrica data do ano 2000, feita para consultar os empregados sobre suas necessidades e expectativas na elaboração de um programa de qualidade de vida no trabalho, em função das mudanças ocorridas após a privatização parcial em 1997.

Desde aquela época não houve outra pesquisa com o intuito de demonstrar aspectos relacionados à satisfação dos empregados, nem a utilização de alguma ferramenta de gestão que pudesse ser utilizada para estruturar programas e ações que possibilitassem obter um clima organizacional satisfatório, com o alinhamento das expectativas dos empregados às necessidades da organização na busca de melhores resultados.

Devido a este longo tempo de realização da última pesquisa e à recomendação do Relatório de Avaliação da Fundação Nacional da Qualidade quanto ao critério Pessoas, o qual aponta a necessidade de que se avalie a satisfação das pessoas, mensurando sua percepção sobre aspectos relacionados ao trabalho na organização e que se identifique oportunidades para melhoria desses processos, aumentando a satisfação, finalmente, em setembro/outubro de 2011 foi aplicada uma nova pesquisa de clima em toda a organização. Mas esta não contemplou a tabulação dos resultados por departamentos, apenas sendo possível identificar classificações como a carreira (administrativa, superior, etc.) ou se o empregado está lotado no Centro Administrativo ou não. Diante disto, numa conversa informal com a chefe da Divisão de Recursos Humanos, foi proposta uma pesquisa do clima organizacional dentro da Divisão, com os resultados tabulados por setor.

1.2. QUESTÃO DE PESQUISA

Qual o clima organizacional dentro da Divisão de Recursos Humanos do Grupo Ceee?

Quais são os principais pontos a serem trabalhados no que diz respeito à gestão de pessoas?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Geral

Conhecer o clima organizacional na Divisão de Recursos Humanos do Grupo CEEE.

1.3.2. Objetivos Específicos

Avaliar o grau de satisfação dos empregados e avaliar os possíveis motivos de insatisfação.

Elaborar sugestões que contribuam para a melhoria do clima organizacional da Divisão de Recursos Humanos do Grupo CEEE.

1.4. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O interesse sobre gestão de pessoas é relativamente novo no Grupo Ceee, tendo crescido a partir do ano 2000, assim como são recentes as pesquisas que se dedicam a avaliar como os empregados percebem a organização, suas

necessidades, e como se utilizam de coletas de informações visando à melhoria do ambiente de trabalho.

O estudo do clima organizacional é uma das melhores formas para se ter uma noção mais clara de como os empregados percebem o ambiente de trabalho, detectar os aspectos negativos, passíveis de mudanças, visando resultados mais satisfatórios para a empresa e melhorando a qualidade de vida de seus colaboradores.

A esses itens soma-se a intenção de que este trabalho possa contribuir com o projeto iniciado pelo Grupo Ceee em 2011 de construir uma ferramenta de recursos humanos para medir a satisfação de seus funcionários, contribuindo juntamente com a academia por mais um trabalho acadêmico com foco na pesquisa de clima, além de contribuir em minha formação de Bacharel em Administração.

2. DESCRIÇÃO DA CEEE

2.1. HISTÓRICO

Em 1º de fevereiro de 1943, através do Decreto-Lei Estadual nº 328, foi criada a Comissão Estadual de Energia Elétrica- CEEE, então subordinada à Secretaria de Estado dos Negócios das Obras Públicas, com o objetivo de prever e sistematizar, em plano geral, para todo o Estado, o aproveitamento de seus potenciais hidráulicos em conexão com suas reservas carboníferas.

Em 20/02/1952, pela Lei nº 1.744, a CEEE foi transformada em autarquia e assim continuou até dezembro de 1963, em busca do objetivo que lhe fora atribuído quando de sua criação.

Em 13/09/1961, através da Lei Estadual nº 4.136, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul é autorizado a promover a organização de uma Sociedade por ações, a ser denominada Companhia Estadual de Energia Elétrica e destinada a projetar, construir e explorar sistemas de produção, transmissão e distribuição de energia elétrica. Em 19/12/1963, de conformidade com a Lei Estadual nº 4.136, de 13/09/1961, a antiga Comissão Estadual de Energia Elétrica foi transformada em Sociedade de Economia Mista, com a designação de Companhia Estadual de Energia Elétrica e conservando a sigla CEEE.

Em 02/01/1996, é sancionada a Lei Estadual nº 10.681, que dá nova redação ao artigo 4º da Lei 4.136, de 13/09/1961, permitindo a alienação de até 49% do Capital Social da Companhia a pessoas jurídicas de direito público ou privado e, ainda, a pessoas físicas.

Em 21/10/1997, através de leilão público, ocorreu a alienação das Companhias Centro-Oeste de Distribuição de Energia Elétrica e Norte-Nordeste de Distribuição de Energia Elétrica. A Centro-Oeste foi vendida à AES Guaíba Empreendimentos e a Norte-Nordeste foi adquirida pelo consórcio formado pela VBC (Votorantim, Bradesco e Camargo Correa), Previ (fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil) e Community Energy Alternatives. Em dezembro, a Centro-Oeste alterou sua razão social para AES Sul Distribuidora Gaúcha de

Energia S/A – AES Sul e a Norte-Nordeste passou à denominação de Rio Grande Energia S/A – RGE.

Em dezembro de 1998, o controle da Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica - CGTEE passou para o Governo Federal, em troca de dívidas do Governo Estadual para com o Governo Federal. A CEEE permaneceu com as concessões para as atividades de geração hidrelétrica, transmissão de energia elétrica no Rio Grande do Sul e a distribuição de eletricidade na região sul e sudeste do Estado.

Em 15/5/2004 a Lei Federal nº. 10.848 estabeleceu as novas normas para o setor elétrico brasileiro, dentre as quais, a obrigatoriedade de segregar a atividade de distribuição de energia elétrica das demais. Conforme a Lei, as empresas “verticalizadas”, como a CEEE, tinham que se adequar ao novo modelo setorial.

Em 13/9/2006 a Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul aprovou a Emenda Constitucional n.º 53 e a Lei Estadual n.º 12.593, que permitem a reestruturação societária da CEEE, com a finalidade de atender o modelo setorial definido na Lei n.º 10.848. A Companhia Estadual de Energia Elétrica Participações - CEEE Par foi criada pelo Estado do Rio Grande do Sul no dia 26 de outubro de 2006, passando a ser a nova acionista controladora da CEEE. Ainda em 2006, em 27 de novembro, ocorreu a Assembleia Geral de Acionistas que deliberou pela cisão parcial da CEEE com versão de parcela do seu patrimônio para a constituição da Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica - CEEE-D. Na mesma Assembleia Geral, também foi aprovada a mudança da denominação social da CEEE para Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica - CEEE-GT. E, em 1º de dezembro de 2006, as empresas que constituem o Grupo CEEE iniciam formalmente suas operações.

2.2. DADOS GERAIS

A sede da Companhia está situada na Avenida Joaquim Porto Villanova, 201, em Porto Alegre, no Centro Administrativo Engenheiro Noé de Mello Freitas (CAENMF), neste local concentram-se todas as atividades administrativas de

gerenciamento do Grupo CEEE. A Divisão de Recursos Humanos, foco deste estudo, também centraliza suas atividades neste ambiente.

2.3. O Grupo CEEE

O Grupo CEEE atua no setor energético nos segmentos de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, além de serviços correlatos. Está presente em todo o Estado do Rio Grande do Sul, onde possui suas operações, gerenciando seus negócios diretamente ou através da participação em outras sociedades de capital intensivo e tecnologia de ponta. Juntos, esses negócios resultaram em uma receita operacional líquida superior a R\$ 2,56 bilhões em 2010. Os investimentos do Grupo CEEE feitos ao longo de 2010 totalizaram R\$ 235 milhões.

Com mais de 4,4 mil funcionários, o conglomerado situa-se, dentre as demais empresas, como o 117º maior do Brasil, o 17º maior da região sul e o 6º maior do Rio Grande do Sul, apresentando a 8ª maior receita bruta do Estado e o 10º maior ativo da região sul do Brasil.

Criada em 1943, a CEEE foi a precursora das empresas que hoje compõem o Grupo CEEE. Da reestruturação societária da CEEE, ocorrida em 2006, originaram-se:

- A Companhia Estadual de Energia Elétrica Participações - CEEE-Par;
- A Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica - CEEE-GT; e,
- A Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica - CEEE-D.

O Grupo produz 75% da energia hidrelétrica gerada no RS, possui 6 mil km em linhas de transmissão de energia no Estado e distribui energia elétrica para um terço do mercado gaúcho através de 67.577 km de redes urbanas e rurais, localizadas em 72 municípios, fornecendo eletricidade à cerca de 4 milhões de pessoas. Atua, também, em programas de combate ao desperdício de energia e eletrificação rural, além de diversos projetos sociais, culturais e ambientais.

O Grupo CEEE, através de suas empresas, destaca-se no panorama nacional e latino-americano pelo elevado índice de satisfação manifestado por seus clientes e consumidores, materializado por diversas premiações recentemente conquistadas.

2.3.1. A CEEE Participações

A Companhia Estadual de Energia Elétrica Participações - CEEE-Par é uma sociedade anônima e *holding* controladora das empresas do Grupo CEEE. O principal acionista da CEEE Participações é o Estado do Rio Grande do Sul que detém mais de 99,99% de suas ações.

A empresa tem por objetivo participar de outras sociedades, como sócia ou acionista, bem como desenvolver atividades no setor energético, sob quaisquer de suas fontes, visando a exploração econômica e comercial de seu campo de atividade, mediante a construção e operação, dentre outros, de sistemas de geração, de transmissão, de distribuição, de comercialização de energia elétrica e de serviços correlatos. Complementarmente, a CEEE Participações busca prestar serviços de consultoria dentro de sua área de atuação, no Brasil ou no exterior.

As atividades da CEEE Participações são desenvolvidas diretamente ou por intermédio de suas empresas controladas ou subsidiárias ou, ainda, através da participação em consórcios ou sociedades com empresas privadas ou públicas, constituídas para fim específico pertinente ao seu objeto social.

As principais empresas controladas pela CEEE Participações são:

- Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica – CEEE-D, e
- Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica – CEEE-GT.

2.3.2. A CEEE Distribuição

A Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica - CEEE-D é uma empresa de economia mista pertencente ao Grupo CEEE, concessionária dos

serviços de distribuição de energia elétrica na região sul-sudeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Com área de concessão que compreende a região Metropolitana, Sul, Litoral e Campanha gaúcha, a CEEE Distribuição atende a 72 municípios, abrangendo 73.627 km², o que corresponde aproximadamente a 32% do mercado consumidor do Rio Grande do Sul, através de seus 67.577 km de redes urbanas e rurais, comprimento maior que o perímetro da Terra.

A CEEE Distribuição atendeu, em 2009, um total de 1.438 mil unidades consumidoras, o que equivale a cerca de 4 milhões de pessoas ou um terço da população gaúcha, distribuindo diretamente 7.278 GWh. No mesmo período a empresa investiu R\$ 116,7 milhões em seu sistema de distribuição e linhas de transmissão. Dentre os acionistas da CEEE Distribuição, destacam-se as posições da CEEE Participações (65,92%) como *holding* controladora, e da Eletrobrás (32,59%).

2.3.3. A CEEE Geração e Transmissão

A Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica – CEEE-GT é uma empresa de economia mista pertencente ao Grupo CEEE, concessionária de serviços de geração e transmissão de energia elétrica no Estado do Rio Grande do Sul.

2.3.3.1. Geração

As usinas hidrelétricas da CEEE-GT, localizadas em dois principais sistemas, Jacuí e Salto, totalizam uma potência própria instalada de 909,9 MW.

Devido à sua política de expansão através de parcerias, a CEEE Geração e Transmissão, ampliou sua capacidade de geração através da participação em projetos realizados em parcerias público/privada em grandes usinas, destacando-se

os projetos MACHADINHO - 1140 MW, CERAN (UHE Monte Claro - 130 MW, UHE Castro Alves-130 MW e UHE 14 de Julho-100 MW), UHE Foz do Chapecó-855 MW, UHE Dona Francisca-125 MW e UHE Campos Novos-880 MW, esta última no estado de Santa Catarina. Além deste projeto, a empresa tem a participação na pequena central hidrelétrica Furnas do Segredo com 9,8 MW e na Usina Termelétrica Piratini de 10 MW.

Estas parcerias viabilizaram um aumento real da atual capacidade de geração da CEEE-GT em cerca 33%, correspondente a um montante de 297,8 MW, atingindo uma potência total de geração de 1.207,7 MW. Este valor representa hoje cerca de 22% da potência total de geração instalada no Estado do Rio Grande do Sul. A energia produzida pelas usinas destina-se ao suprimento do Sistema Integrado Nacional (SIN), com os clientes situados em empresas de Distribuição e Consumidores Livres do mercado.

2.3.3.2. Transmissão

A CEEE Geração e Transmissão é a responsável pela maioria das instalações que compõem a Rede Básica de Transmissão do Estado, viabilizando o transporte e suprimento de energia às Concessionárias de Distribuição que atuam no RS: CEEE Distribuidora, AES Sul, RGE, Concessionárias Municipais, Cooperativas de Eletrificação Rural e também a potenciais Consumidores Livres e Produtores Independentes.

O seu Sistema de Transmissão interliga usinas geradoras e o Sistema Interligado Nacional aos pontos de suprimento e centros de consumo em todo o Estado, cumprindo um papel estratégico.

As instalações de propriedade da CEEE e aquelas sob a sua responsabilidade, disponibilizadas para o Estado, são compostas por 64 Subestações, totalizando uma potência de 7.800 MVA (Mega Volt Ampères). Em Linhas de Transmissão a CEEE possui 6.055,61 km de extensão de linhas de transmissão que são suportadas por 15.058 estruturas e operam nas tensões de 230, 138 e 69 kV (quilovolts).

Desde 2001, a empresa detém a certificação ISO 9001/2000, referente ao processo de Coordenação, Supervisão e Controle da Operação de Sistemas Elétricos de Potência, abrangendo os processos de Pré-Operação, Operação em Tempo Real, Pós-Operação e Normatização.

2.4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Atualmente, a Empresa encontra-se dividida em 4 diretorias na Ceee Distribuição e 5 na Ceee Geração e Transmissão, sendo três dessas focadas às atividades fins das Empresas, são elas: Diretoria da área de Distribuição, da área de Transmissão e da área de Geração.

Nota-se a partir dos Anexos A e B (organogramas) que as Empresas possuem uma estrutura vertical e que a necessidade de gestores se torna relevante diante da complexidade da estrutura organizacional.

Cabe ao Conselho de Administração fixar a orientação geral dos negócios da Companhia e eleger e destituir os Diretores, fixando-lhes as atribuições, fiscalizando a gestão destes Diretores e manifestando-se sobre o relatório da administração e as contas da Diretoria.

É importante mencionar que cada diretor é responsável pela direção e supervisão da sua área de atuação, praticando todos os atos administrativos e de gestão que assegurem o funcionamento regular da empresa, visto que eles são os responsáveis pelo contato com os empregados, no nível de Divisão.

A Divisão de Recursos Humanos, foco deste estudo, pertence à Área de Administrativa, sendo diretamente subordinado ao Gabinete do Diretor Administrativo.

2.5. A DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS (DRH)

A Divisão de Recursos Humanos conta hoje com 38 empregados e 6 estagiários, distribuídos em 23 empregados e 5 estagiários na Ceee-D e 15 empregados e 1 estagiário na Ceee-GT. A Divisão tem entre suas atribuições:

1. Propor à Direção da Empresa, bem como executar e acompanhar as políticas de pessoal aprovadas, avaliando os objetivos e metas alcançados, propondo as correções pertinentes;

2. Coordenar a execução dos processos e atividades referentes ao recrutamento, seleção, admissão, demissão, administração salarial, análise das cláusulas de acordo coletivo, folha de pagamento, cadastro, benefícios e licenças, bem como fornecimento de informações e documentos ao público interno e externo;

3. Orientar as normativas referentes às atividades da Divisão, controlando e acompanhando, sistematicamente, a realização dessas atividades no âmbito da Empresa;

4. Propor o dimensionamento quantitativo e qualitativo de pessoal, ajustado às necessidades da Empresa, providenciando a criação, alteração e extinção de vagas e cargos, mantendo os registros pertinentes;

5. Coordenar a elaboração de estudos e projetos para modernização e racionalização de processos de trabalho afetos à Divisão, visando à eficiência e à eficácia da gestão de pessoas;

6. Coordenar a elaboração e análise de relatórios de informações gerenciais e indicadores referentes à gestão de pessoas, divulgando no âmbito da Empresa;

7. Coordenar as atualizações de Normas e Procedimentos quanto à Legislação Trabalhista e Previdenciária, bem como proceder à análise dos direitos e deveres dos empregados, inerentes à concessão das vantagens asseguradas por Lei;

8. Atuar, em parceria com os órgãos jurídicos da área trabalhista da Empresa, reforçando a atuação preventiva com vistas a evitar novas reclamações e à redução do passivo trabalhista;

9. Gerenciar as necessidades de treinamento identificadas pelos órgãos subordinados à Divisão.

A Divisão de Recursos Humanos está subordinada ao Diretor Administrativo e tem sob sua subordinação:

- a) Assistente (1);
- b) Secretária;
- c) Seção de Atendimento e Apoio;
- d) Departamento de Planejamento e Desenvolvimento (DPD);
- e) Departamento de Folha de Pagamento (DFP);
- f) Departamento de Administração de Pessoal (DAP);
- g) Departamento de Administração de Benefícios (DAB).

2.5.1. Seção de Atendimento e Apoio (SAA)

Com 7 empregados e 3 estagiários, a Seção de Atendimento e Apoio da Divisão de Recursos Humanos, entre outros, presta os seguintes serviços:

- Apoio aos demais órgãos da DRH Controle da efetividade dos empregados da DRH e cedidos.
- Isenção de Imposto de Renda, por moléstia, para empregados aposentados.
- Emissão de documentos pessoais e profissionais dos empregados ativos, aposentados e pensionistas.
- Emissão de crachás de identificação funcional.
- Atendimento presencial e telefônico aos empregados.
- Envio de Declarações de Rendimentos Anuais Recadastramento de empregados aposentados.

2.5.2. Departamento de Planejamento e Desenvolvimento (DPD)

Com 7 empregados, o Departamento de Planejamento e Desenvolvimento da Divisão de Recursos Humanos, entre outros, presta os seguintes serviços:

- Proposição, elaboração, implantação, execução e acompanhamento de políticas e diretrizes de RH.

- Avaliação de sugestões decorrentes de análises de acordos ou dissídios coletivos.
- Elaboração e acompanhamento dos indicadores gerenciais resultantes das ações de RH.
- Coordenação e realização de estudos quando da necessidade de alteração da estrutura organizacional.

2.5.3. Departamento de Folha de Pagamento (DFP)

Com 8 empregados e 1 estagiário, o Departamento de Folha de Pagamento da Divisão de Recursos Humanos, entre outros, presta os seguintes serviços:

- Elaboração e análise da folha de pagamento de empregados, CCs, aprendizes do SENAI, aposentados e pensionistas.
- Elaboração, implantação e atualização do manual de pagamentos e descontos.
- Participação na análise de cláusulas sugeridas para acordos ou dissídios coletivos.
- Execução, conferência e controle de encargos (FGTS, INSS, IR, etc.).
- Emissão da Declaração de Rendimentos Anuais.
- Análise dos processos de integração contábil, referentes a descontos, encargos, provisões e consignações.

2.5.4. Departamento de Administração de Pessoal (DAP)

Contando com 8 empregados e 1 estagiário, o Departamento de Administração de Pessoal, entre outros, presta os seguintes serviços:

- Elaboração, execução, atualização e acompanhamento de normas referentes ao recrutamento, seleção, administração de cargos e salários.
- Cadastro e fornecimento de informações ao público interno e externo ao Departamento.

- Estudo, elaboração, proposição e acompanhamento de alternativas de quadro de pessoal em consonância com a política de RH definida pela Direção.
- Elaboração e análise de pesquisas salariais junto ao mercado de trabalho regional e nacional.
- Manter atualizadas as tabelas de salários, gratificações e outras verbas, de acordo com as Normas e Legislação vigente.
- Participação na pesquisa, elaboração e divulgação dos instrumentos de acordos ou dissídios coletivos.
- Manter atualizado o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED).
- Criar e extinguir UO.LTs de acordo com as necessidades da Empresa.
- Preparar, sob orientação do Jurídico da Empresa, Acordos de Compensação de Jornadas de Trabalho e Acordos para Realização de Trabalhos em Horário Especial.
- Admissão ou reintegração de empregados e outros vinculados à folha de pagamento e os respectivos registros individuais
- Preenchimento, assinatura, atualização e baixa das Carteiras de Trabalho e Previdência Social.

2.5.5. Departamento de Administração de Benefícios (DAB)

Com 3 empregados e 1 estagiário, o Departamento de Administração de Benefícios da Divisão de Recursos Humanos, entre outros, presta os seguintes serviços:

- Administração de contratos (plano odontológico, plano de saúde, área protegida).
- Elaboração, acompanhamento e análise de benefícios e licenças, concedidos aos empregados da Empresa.
- Identificação das necessidades de treinamento, referentes aos benefícios, para as unidades organizacionais da empresa que desempenham atividades de recursos humanos.

- Preparação de informações e documentos referentes aos benefícios para subsidiar o órgão jurídico e peritos da justiça do trabalho em processos de reclamações trabalhistas.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é feito o embasamento teórico que sustenta a análise proposta, através da apresentação de conceitos e teorias abordadas por diferentes autores.

3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme ocorrem mudanças nas organizações, o clima organizacional desperta interesse crescente nos líderes desde a década de 70, já deixando de ser um acaso ou modismo. O que se pode ver no cotidiano é a existência de uma relação direta entre o clima no local de trabalho e a produtividade, a importância da inovação e a lucratividade. Já passou a época em que os ativos tangíveis, como máquinas e estoques, eram os únicos que movimentavam a economia. Hoje em dia existe uma relação muito mais complexa e subjetiva, em que as pessoas, crenças, valores, comportamentos e relacionamentos passaram a ser determinantes para o sucesso ou o fracasso dos negócios.

3.1.1. Conceito de Clima Organizacional

Clima organizacional é conceituado por vários autores. Para Luz (2003), clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento. Luz (2003, p.13) define clima organizacional como sendo “a atmosfera psicológica que envolve num dado momento a relação entre a empresa e seus funcionários”. O autor ressalta a importância de destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis.

Já pelo conceito de Toledo e Milioni (1986) o clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais,

existentes em uma organização. Clima organizacional se mistura com a cultura da organização.

Souza (1978, p.37) descreve o clima organizacional como:

[...] um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um “perfume”, pois percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles. [...] O clima é um fenômeno que resulta do jogo das variáveis culturais. É como a melodia, resultante das notas compassos. O clima portanto, é decorrente da maior ou menor permissividade dos preceitos, da maior ou menor exigência tecnológica.

Para Fleury (2002, p.291) o clima organizacional refere-se à:

[...] percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais internos e externo à organização. A ideia do clima organizacional remete a noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização. Assim como a opinião pública, o clima pode alterar-se ante uma notícia, um evento ou um boato.

Assim sendo, o clima organizacional afeta o ambiente, a cultura, a atmosfera da organização, tornando-se um conceito fundamental para descrever o sentimento das pessoas nas organizações às quais estão diretamente ligadas.

Segundo Chiavenato (1997, p.53), o clima organizacional “constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização” que influi diretamente no ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização realizam o seu trabalho.

Para Chiavenato (1997, p.53):

O clima depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, pois estes fatores acabam por influenciar a motivação das pessoas, provocando estimulação de níveis diferentes de satisfação e de produtividade os quais produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia.

Para Coda (1997, p.98):

O clima é o indicador do grau de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho. A satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias condições que precisam estar atendidas.

Robbins (2002, p.151), salienta que:

[...] a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Portanto, como saber das expectativas dos colaboradores dentro da organização? São perguntas que justificam a realização desta pesquisa a fim de diagnosticar as principais falhas

existentes dentro dos setores internos da organização bem como o grau de insatisfação no corpo de colaboradores da indústria sem nenhum mecanismo de registro destes dados para uma futura análise voltada à Gestão do Clima Organizacional.

Para Cavedon (2003, p.?):

[...] se os trabalhadores forem aceitos como agentes da organização, portadores de uma personalidade madura e lhes for permitido expressar suas necessidades, bem como concretizá-las, o seu ambiente será sadio, predisposto ao crescimento, tanto organizacional quanto pessoal.

O clima organizacional diz respeito ao que os funcionários acreditam que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que as pessoas têm dos dois principais aspectos ou traços vigentes (CODA, 1998).

Nota-se que o clima representa uma situação momentânea da organização e que durante certo período de tempo pode sofrer alterações constantes de acordo com as atitudes, crenças, valores e situação da organização. Sendo assim, uma simples troca de gerência poderá ocasionar alteração da percepção do clima organizacional.

A primeira análise sistemática classificada como clima organizacional foi realizada por Argyris (1960), na qual conclui que as organizações precisam criar um ambiente interpessoal de confiança mútua, abertura e de baixo nível de ameaça. Segundo Schneider (1975), esse conceito deveria se referir mais a uma área de pesquisa do que a uma unidade específica de análise ou um conjunto particular de dimensões. Kolb, Rubin e McIntire (1978) identificam ainda outros aspectos relacionados como conformidade, padrões, recompensas, responsabilidade, apoio, clareza e calor humano.

A análise do clima organizacional é um processo importante, pois a realidade imaginada pelos gestores pode ser diferente da realidade que os funcionários percebem, visto que cada um tem a percepção definida por suas próprias atitudes e expectativas. “O comportamento humano individual varia conforme a regra e essa variação é condicionada pela tensão entre a auto percepção e o ambiente psicológico onde o indivíduo está inserido (ASHKANASAY; WILDERON; PETERRRSON, 2000).”

3.1.2. A Transversalidade dos Conceitos de Clima

Luz (2003) descreve que existem pelo menos três palavras-chave, que estão quase sempre presentes nos conceitos de vários autores:

Satisfação (dos funcionários) – é a palavra mais presente nos conceitos; demonstra a estreita ligação entre clima organizacional e o grau de satisfação dos colaboradores.

Percepção (dos funcionários) – se refere à percepção dos diversos aspectos que exercem influência nos empregados, de forma positiva ou negativa. Diz Luz (2003, p.13) que: “se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser bom; ao contrário, se eles a percebem negativamente, o clima tende a ser ruim”.

Cultura (organizacional) – termo utilizado com frequência, já que para alguns autores clima e cultura são coisas muito parecidas. Para Luz (2003, p.14) isto ocorre porque há uma grande influência da cultura no clima de uma organização. “São faces da uma mesma moeda, são questões complementares”.

3.2. Avaliação de Clima Organizacional

Gasparetto (2008, p.55) relaciona algumas técnicas para avaliar o clima organizacional de uma empresa:

- a-) Pesquisa de opinião através de questionários;
- b-) Reuniões estruturadas de debates com os empregados;
- c-) Entrevista pessoal individualizada (estruturada e não estruturada);
- d-) Entrevista por ocasião do desligamento;
- e-) Observação pessoal;
- f-) Análise de documentos e relatórios.

Rizzatti (2002) considera que, para a realização de estudos sobre clima organizacional, o pesquisador tem a seu dispor duas alternativas básicas: adotar um conjunto específico de fatores ou categorias já conhecidos e consagrados na literatura ou elaborar o seu próprio modelo.

Atualmente, a forma mais utilizada para se fazer uma avaliação do clima organizacional é a pesquisa de clima, um método formal de identificação e determinação do clima organizacional de uma empresa.

3.3. Pesquisa de Clima Organizacional

Embora o clima organizacional não seja algo palpável, em alguns momentos ele pode ser medido a partir de indicadores de qualidade encontrados nas organizações. Segundo LUZ (2003), os indicadores não podem indicar elementos capazes de acusar as causas que afetam positivamente ou negativamente o clima, mas servem para alertar quando algo não está bem ou, ao contrário, quando o clima está muito bom.

Segundo Chiavenato (1997, p.54), “o clima organizacional varia ao longo de um *continuum* que vai desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo. Entre esse dois extremos existe um ponto intermediário que é o clima neutro.” O quadro abaixo representa as características do diversos climas que podem ser diagnosticados dentro das organizações.

Quadro 1 - Características do clima organizacional

Desfavorável	Neutro	Favorável
<ul style="list-style-type: none"> • Negativo • Rejeição • Frieza • Frustração • Distanciamento Social • Alienação 	<ul style="list-style-type: none"> • Zero • Letargia • Apatia • Indefinição • Indiferença • Desinteresse 	<ul style="list-style-type: none"> • Positivo • Aceitação • Calor Humano • Satisfação • Receptividade • Comprometimento

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 3. Ed., 1997, p. 55

A pesquisa de clima organizacional, conforme conceitua Luz (2003) é a estratégia mais completa para se avaliar o ambiente interno das organizações, sendo a ferramenta “que permite à empresa identificar seus pontos fracos e a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização”.

Numa pesquisa de clima organizacional, várias técnicas podem ser utilizadas: entrevistas, questionários e observação. Mesmo a entrevista sendo considerada por muitos autores como a opção mais completa, o questionário ainda é a ferramenta mais utilizada.

Gil (1995) entende a pesquisa de clima organizacional como um instrumento utilizado para a identificação e mensuração das atitudes dos clientes internos frente às políticas da empresa, fornecendo subsídios confiáveis para que se possam realizar as mudanças necessárias.

Na opinião de Gasparetto (2008, p.52) a pesquisa de clima organizacional assume a função de um termômetro para “levantar, analisar e interpretar a opinião, avaliação e nível de concordância dos colaboradores a respeito da cultura, políticas, usos, costumes, normas e procedimentos já existentes e praticados ou que estão sendo implantados”. O autor também ressalta que o objetivo da pesquisa de clima é buscar dentro de uma organização os pontos de “resistência, atritos, dúvidas ou contrariedades, para eliminá-los ou atenuá-los e os pontos de concordância e de motivação”, para então passar a reforçá-los.

Para ele a pesquisa de clima é mais um meio do que um fim, para compreender o que pensam e sentem os funcionários e, assim, poder tomar atitudes relativas à administração dos recursos humanos.

Chiavenato (2005) entende que a pesquisa de clima organizacional visa reunir as informações sobre o aspecto psicológico que envolve o ambiente organizacional das pessoas e a sensação de cada indivíduo neste contexto.

Pode se notar definições um sentido semelhante, o que confirma o emprego da pesquisa de clima organizacional como uma ferramenta extremamente importante para que a empresa possa conhecer com maior exatidão e confiança nos dados sua real condição a respeito da motivação, comprometimento e nível de relacionamento interpessoal.

Mesmo que uma pesquisa de clima organizacional tenha que ser desenvolvida especificamente para cada empresa, já que leva em consideração fatores que mais influenciam o desenvolvimento de suas atividades, existem objetivos gerais a qualquer organização. Luz (2003) salienta como objetivo da pesquisa de clima organizacional a identificação, junto aos colaboradores, do nível de satisfação, entendimento, envolvimento e opiniões sobre aspectos da cultura, normas, políticas, métodos, procedimentos e hábitos existentes e praticados na

organização, bem como as expectativas de progresso, possibilidade de carreira, relacionamento profissional e também pessoal.

Luz (2003) também ressalta que o processo deve acontecer num clima de credibilidade, sigilo e confiança, sendo imprescindível que haja confiança entre o pesquisador e o sujeito que responde o questionário. Este deve estar alinhado com a cultura e a realidade dos colaboradores, sendo a empresa responsável por escolher o melhor momento para a aplicação e a divulgação da pesquisa.

Para Coda (1997, p. 99):

A pesquisa de clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, [...] o papel das pesquisas é diagnosticar a situação atual da empresa, tomando por base as opiniões de seus integrantes, quase em caráter clínico, ou seja, visando levantar disfunções ou problemas que mereçam correção.

Para Coda (1997), a Pesquisa de Clima Organizacional torna-se um canal de comunicação entre empregados e gestores, representando um modo habitual de se fornecer *feedback*, mantendo o foco nas necessidades dos empregados.

É interessante destacar a aplicação da técnica estatística de análise fatorial que Coda (1997, p.103-105) relata ter sido desenvolvida mais como metodologia de pesquisa, com objetivos acadêmicos, do que para interpretar resultados que mensurassem o ambiente organizacional, onde foram obtidos os dez principais fatores:

1. Liderança: encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de *feedback* oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho na área; discussão sobre os resultados de desempenhos individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho.
2. Compensação: balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa: amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado para os melhores profissionais à disposição da empresa.
3. Maturidade empresarial: fornecimento de informações à comunidade sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada pelos membros da organização sobre as pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativa dos clientes; real consideração das pessoas como o maior patrimônio e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho.
4. Colaboração entre áreas funcionais: existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos para atingir os objetivos da empresa.
5. Valorização profissional: estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades de crescimento e de avanço profissional

oferecidas; atendimento de aspirações e de expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como o critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia.

6. Identificação com a empresa: motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de “pertencer a uma grande família”; confiança recebida compatibilidade da confiança administrativa ao porte da empresa.

7. Processo de comunicação: decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas.

8. Sentido do trabalho: importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações e empreendimento das mesmas até o final por parte da alta direção.

9. Política global de recursos humanos: importância atribuída à área de recursos humanos diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas de recursos humanos ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões.

10. Acesso: continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira.

Para Luz (1995) a pesquisa de clima tem a finalidade de saber o que o empregado pensa e como age em relação a diferentes variáveis organizacionais que têm impacto no clima organizacional. O autor acredita que a pesquisa de clima deva fixar-se mais aos aspectos internos do que aos ambientais ou extrínsecos à organização, mesmo que esses afetem os empregados, pois os fatores internos são mais fáceis de sofrerem alterações por parte da gestão da organização.

Abaixo se expõem algumas das variáveis organizacionais, segundo Luz (2003, p. 42-46):

1. O trabalho em si: através dela procura-se conhecer a percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam: adaptação, quantidade de trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal, etc.

2. Integração Interdepartamental (Integração Funcional): avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre os diversos departamentos da empresa, bem como o conhecimento dos objetivos e planos de ação dos setores, departamentos e da própria empresa.

3. Salário: analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos salários pagos por outras empresas da região.

4. Supervisão: aponta o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, analisando a qualidade de supervisão em termos de competência, *feedback*, organização, relacionamento, etc.

5. Comunicação: a pesquisa procura explorar o conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa, seus canais de comunicação, etc.
6. Progresso Profissional: avalia as oportunidades reais de treinamento e as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece.
7. Relacionamento Interpessoal (Integração Social): sob esta variável, é possível conhecer o grau de relacionamento existente entre os funcionários, bem como entre eles e suas chefias, e com a própria organização.
8. Estabilidade no Emprego: procura-se conhecer o sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregados. Busca-se, também, conhecer o que elas sabem sobre seus desempenhos, e o que os seus chefes pensam sobre elas.
9. Processo Decisório: esta variável revela uma faceta da supervisão, relativa à centralização ou descentralização de suas decisões. Estas características têm grande influência na satisfação daqueles que exercem qualquer nível de chefia, ou que ocupam cargos-chave.
10. Benefícios: apura o grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela empresa. Procura conhecer se as necessidades básicas dos funcionários andam bem atendidas.
11. Condições Físicas de Trabalho: verifica-se a qualidade das condições físicas de trabalho, como: os postos de trabalho, os vestiários, os horários de trabalho, as condições de conforto e as instalações em geral.
12. Relacionamento Empresa x Sindicato x Funcionários: avalia o atendimento às queixas e reclamações dos funcionários, bem como sua satisfação em relação ao sindicato.
13. Disciplina: através desta variável, pode-se verificar o grau de rigidez das normas disciplinares e o quanto esta rigidez cria insatisfações.
14. Participação: mede algumas formas de participação na gestão da empresa.
15. Pagamento: avalia os erros existentes no pagamento do pessoal, bem como o conhecimento que os funcionários têm sobre os descontos efetuados.
16. Segurança: levanta o grau de satisfação quanto à preocupação e providências da empresa em relação à integridade física da sua força de trabalho, minimizando os riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais.
17. Objetivos Organizacionais: verifica a clareza com que os objetivos e planos de ação, tantos setoriais quanto organizacionais, são comunicados aos empregados.
18. Orientação para Resultados: esta variável revela até que ponto a empresa estimula ou exige que seus funcionários se responsabilizem efetivamente pela consecução de resultados.

Kolb (1978) é considerado um dos autores que mais contribuiu para o trabalho de análise do clima organizacional. Este autor relaciona o estudo do clima

organizacional com os três motivos estudados por McClelland: realização, afiliação e poder.

Qualquer grupo ou organização é composto por pessoas, cada uma das quais tem seu particular padrão de motivos. [...] Os motivos são expressos para os outros, em grupos, e seus motivos foram revelados a este grupo através de seu comportamento, verbal e não verbal. As interações dos padrões de motivos dos membros de uma organização combinam-se com os estilos de liderança das pessoas-chave da organização, com suas normas e seus valores e com a estrutura da organização para criar o clima psicológico da mesma. KOLB (1978, p. 76)

A escala proposta por Kolb (1978) é constituída de sete fatores que abrangem as seguintes dimensões:

Quadro 2 - Fatores de Kolb

FATORES	DESCRIÇÃO
1. CONFORMISMO COM AS NORMAS	O sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem amoldar-se ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
2. RESPONSABILIDADE	Dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa.
3. PADRÕES DE DESEMPENHO	A ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes para eles, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.
4. RECOMPENSAS	O grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.
5. CLAREZA ORGANIZACIONAL	O sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
6. CALOR HUMANO	O sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
7. LIDERANÇA	A disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou dependentes delas.

Fonte: KOLB, David A. RUBIN, Irwin M., MCINTYRE, James M. Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial. Trad. Edi Gonçalves de Oliveira. São Paulo: Atlas, 1978, p. 79 e 80.

É muito importante que se faça um *feedback* para os colaboradores após a tabulação e análise dos resultados, pois caso haja algum ponto que chame a atenção da empresa, se faz necessária a elaboração de um plano de ação para corrigir o possível desvio. Uma vez que isso não seja feito, a pesquisa de clima cai em descrédito, pois os colaboradores questionarão sua veracidade.

Para fazer a avaliação do clima vivenciado na Divisão de Recursos Humanos do Grupo CEEE quanto aos fatores que afetam o ambiente de trabalho não se utilizou nenhum autor específico. Os indicadores empregados são uma associação de fatores apresentados nesta seção.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se o delineamento da pesquisa e os procedimentos utilizados para sua operacionalização.

4.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Mesmo havendo diversas metodologias investigativas para a realização de um trabalho científico, para este trabalho foi escolhido o estudo de caso, seguindo a definição de Yin (2001, p.32) que diz que “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” e pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias como descritivas e explicativas. Nesse caso, houve o subsídio de livros e artigos científicos que, conforme aponta Gil (2001), fornecem ao pesquisador uma visão bastante significativa sobre o assunto focalizado.

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória e descritiva e também consiste em instrumento quantitativo e qualitativo, já que tem como objetivo esclarecer e desenvolver conceitos e ideias. A característica quantitativa da pesquisa, por oferecer uma medição e quantificação objetiva dos resultados, diminui as chances de distorções durante a análise e interpretação dos dados.

4.2. POPULAÇÃO-ALVO

Segundo Rudio (1983 p. 48), a população "designa a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um estudo".

Para a realização da Pesquisa de Clima, contou-se com a população dos 38 empregados da Divisão de Recursos Humanos, divididos por departamentos, conforme informação apresentada no capítulo de Descrição da Instituição.

4.3. PLANO DE AMOSTRAGEM

Gil (1994) define a amostragem como sendo um subconjunto da população a partir do qual se pode identificar características do universo ou população.

O plano de ação utilizado foi baseado na distribuição de questionário impresso para todos os 38 empregados da Divisão de Recursos Humanos.

Cabe ressaltar que todos os empregados lotados na DRH tiveram oportunidade de participar da pesquisa. Aqueles que, eventualmente, não responderam ao questionário, o fizeram por iniciativa própria.

É interessante comentar que a pesquisa contou com 37 questionários respondidos dos 38 que foram distribuídos, chegando ao total de 97,36% de participação, muito diferente dos 52% de participação da pesquisa de clima realizada pela empresa entre os dias 5 e 16 de setembro. Tamaña participação deve-se, talvez, à natureza da pesquisa ser para fins acadêmicos ou pela forma de entrega do questionário, o qual foi distribuído pessoalmente pelo pesquisador, diferente da pesquisa aplicada pela empresa, feita diretamente pela intranet da empresa.

4.4. PLANO DE COLETA DE DADOS

Por ser uma técnica dinâmica que não envolve muito tempo de aplicação e pode ser respondido diretamente pelo empregado, sem interferência de entrevistador, para realizar esta pesquisa de clima optou-se por utilizar o questionário.

De acordo com Gasparetto (2008) o questionário é o instrumento de pesquisa de clima organizacional mais utilizado. É composto de questões ou afirmações que indicam o pensamento dos empregados sobre uma série de aspectos da empresa. É mais abrangente que a entrevista e é uma pesquisa quantitativa, embora, se as questões forem abertas, também possa ser utilizado como medida qualitativa. Deve-se ter o cuidado na elaboração do questionário para que a linguagem seja comum na empresa e de fácil compreensão para aqueles que participarão da pesquisa.

Para Ferreira (1998, p.14):

[...] o questionário é um método bem aceito para diagnóstico organizacional. As perguntas são curtas, específicas, redigidas para produzir resposta curta, e planejadas para coletar informações que poderão ser utilizadas na determinação de necessidades que estejam afetando a qualidade do produto ou serviço, assim como delimitar escopo, conteúdo de programas, mudanças na estrutura empresarial, alterações no produto ou serviço, etc.

Para complementar o estudo, utilizou-se dados secundários através de relatórios disponibilizados pela Divisão de Recursos Humanos da CEEE no que diz respeito ao histórico da organização e dos departamentos em estudo e plano de gestão.

Cabe acrescentar que, antes da aplicação do questionário, os empregados da DRH receberam um e-mail explicando o objetivo da pesquisa, assim como orientações quanto ao período de aplicação.

A pesquisa ocorreu nos dias 10 e 11 de novembro, quando o pesquisador entregou um questionário a cada empregado da Divisão de Recursos Humanos, juntamente com um reforço oral das ideias anteriormente transmitidas por e-mail. Durante o prazo para responder o questionário, o pesquisador passou diariamente nos departamentos a fim de recolher os questionários preenchidos ou resolver qualquer dúvida que surgisse.

4.5. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário, Anexo G, utilizado para realização da análise foi dividido em duas partes, sendo a primeira dedicada ao perfil dos respondentes, composta por 10 questões, e a segunda, dedicada a percepção da população quanto ao clima organizacional, composta por 31 questões que tratam de temas relacionados ao clima organizacional.

Concluída a elaboração do questionário em parceria com um empregado da Divisão de Recursos Humanos, houve a aplicação de pré-teste, a fim de descobrir eventuais falhas de interpretação no mesmo. Este pré-teste foi realizado com 3 pessoas, e os resultados destes serviram como base para adaptação do questionário.

As perguntas do número 1 ao 10 da primeira parte e de 1 a 30 da segunda parte do questionário são do tipo fechadas, de fácil mensuração por serem de resposta única. Para responder as questões do número 1 ao 30 da segunda parte, os respondentes escolhem um das alternativas da escala de resposta, de acordo com sua percepção atual do clima organizacional. A escala é do tipo Likert, também conhecida como escala Somada devido à sua característica de ser formada pela soma das respostas dadas a cada item, composta de quatro pontos, conforme apresentado abaixo.

Quadro 3 - Escala utilizada no instrumento de coleta de dados

1	2	3	4
Discordo plenamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente
Nunca	Raramente	Quase Sempre	Sempre
Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Insatisfeito	Em parte	Satisfeito	Totalmente satisfeito

Fonte: elaborado pelo autor.

Com exceção às questões 9 e 13 que, pela natureza das perguntas, tiveram suas escalas invertidas: 1- Sempre, 2- Quase sempre, 3- Raramente e 4- Nunca.

A última pergunta do questionário tem como característica o fato de ser aberta, permitindo ao respondente expressar alguma crítica ou sugestões quanto ao ambiente organizacional.

Os fatores utilizados na elaboração do questionário foram definidos com base nos aspectos citados pelos autores consultados na Fundamentação Teórica, sugestões obtidas a partir da aplicação do pré-teste e conversas informais com a chefe da Divisão de Recursos Humanos, ficando as questões divididas nos seguintes fatores: comunicação, liderança, trabalho, salário, treinamento, relacionamento, reconhecimento e ambiente de trabalho.

Quadro 4 - Questões contidas no questionário x Fatores utilizados

Fatores	Questões
Comunicação	1 a 5
Liderança	6 a 12
Trabalho	13 a 15
Salário	16 e 17
Treinamento	18 e 19
Relacionamento	20 a 24
Reconhecimento	25 a 28
Ambiente de Trabalho	29 e 30

Fonte: elaborado pelo autor.

No quadro abaixo se encontra breve definição dos fatores utilizados na elaboração do questionário:

Quadro 5 - Definição dos fatores construtivos do questionário

Fatores	Características
Comunicação	Identifica a percepção dos empregados quanto à clareza na comunicação a partir de seus superiores e entre os departamentos.
Liderança	Identifica o relacionamento com as chefias.
Trabalho	Obtém informações de como estão as condições do trabalho disponibilizado pela Empresa
Salário	Identifica a percepção do empregado referente aos ganhos obtidos através seu trabalho (salário, anuênio, antiguidade, etc.).
Treinamento	Avalia os treinamentos oferecidos pela Empresa, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade.
Relacionamento	Identifica o relacionamento com os colegas de Divisão, assim como a percepção do empregado em relação a aspectos que influenciam no desenvolvimento das atividades.
Reconhecimento	Identifica o sentimento do empregado enquanto da valorização percebida quando executa bem o seu trabalho.
Ambiente de Trabalho	Avalia aspectos das condições físicas do ambiente de trabalho.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.6. TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A tabulação do questionário foi feita através do software Excel 2010, como forma de agilizar a interpretação dos dados.

No primeiro momento, foi analisado o perfil da amostra investigada, utilizando-se para isso tratamento estatístico às informações. Procedeu-se a distribuição de frequência, cálculo de percentuais dos dados coletados e cruzamentos de variáveis.

Para análise da segunda parte do questionário (percepção em relação ao clima organizacional), foi utilizado método estatístico, através do cálculo das médias das variáveis.

Realizou-se, através da análise da média, estudo sobre a percepção da satisfação geral, valendo-se também, de cruzamentos oportunos.

A questão aberta, na qual foram solicitadas críticas, sugestões ou comentários para melhoria do clima organizacional, foi analisada a partir da leitura individual de cada resposta e identificação daquelas que mais se repetiram.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada considerando-se cada uma das variáveis de estudo. Primeiramente, realizou-se verificação do perfil dos respondentes, após aborda-se a percepção do clima organizacional e finalizando a análise da questão aberta.

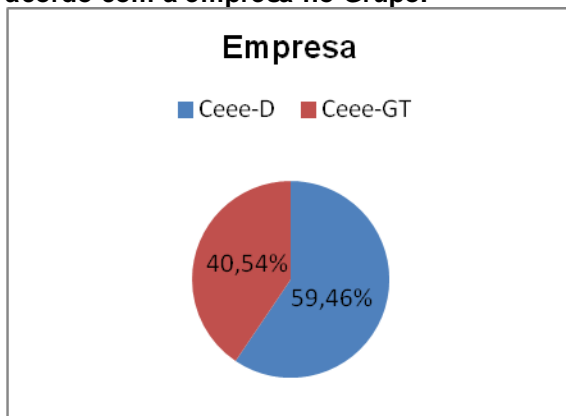
5.1. PERFIL DA AMOSTRA

A partir da aplicação do questionário é possível identificar o perfil dos empregados da DRH do Grupo CEEE no que diz respeito à empresa que trabalha, carreira, tempo de serviço, gênero, faixa etária, setor de trabalho, escolaridade, salário e perspectiva para os próximos cinco anos. Os dados obtidos são os seguintes:

a) Empresa:

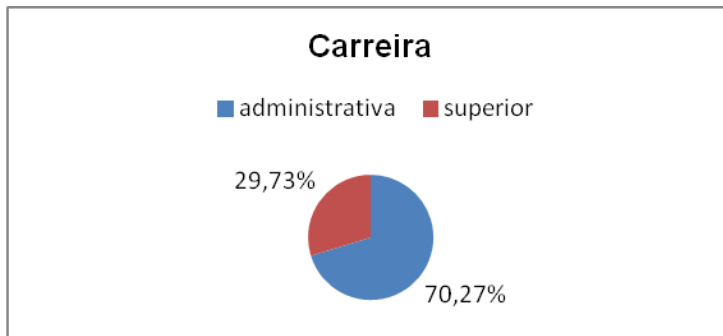
Como se pode verificar no gráfico 1, a distribuição dos empregados na Divisão de Recursos Humanos está de acordo com a divisão da empresa ocorrida em 2006: 40% dos funcionários da área administrativa ficaram lotados na Ceee-GT e 60% na Ceee-D.

Gráfico 1 – Distribuição dos empregados de acordo com a empresa no Grupo.



Fonte: elaborado pelo autor.

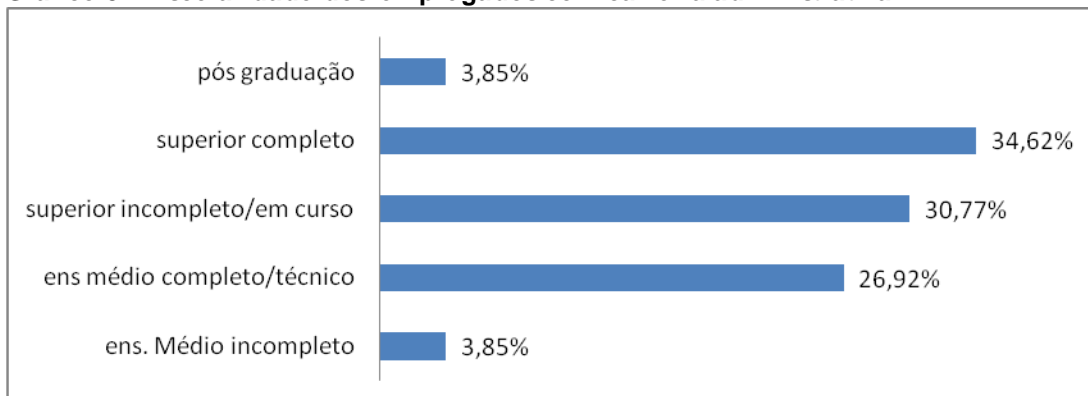
b) Carreira:

Gráfico 2 – Distribuição dos empregados de acordo com a carreira.

Fonte: elaborado pelo autor.

Na Divisão de Recursos Humanos, 29,73% dos empregados pertencem à carreira de nível superior e 70,27% pertencem à carreira administrativa. Considerando que o grau de instrução exigido para um cargo administrativo é de nível médio, 38,46% dos empregados na carreira administrativa possuem capacitação maior do que a exigida para o cargo e 30,77% estão com o ensino superior incompleto ou em curso. Entre estes empregados que estão estudando ou já estão com maior capacitação, 44% não tem a intenção de continuar na empresa nos próximos 5 anos.

Segundo Lucena (1991) deve haver correspondência entre a qualificação profissional exigida pelo cargo e a escolaridade, para que futuras frustrações não sejam geradas. Deve-se analisar o quanto as pessoas atendem, ou não, aos requisitos da carreira administrativa.

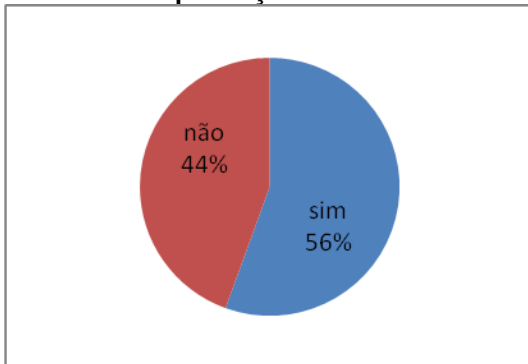
Gráfico 3 – Escolaridade dos empregados com carreira administrativa.

Fonte: elaborado pelo autor.

Fazendo uma análise mais aprofundada destes empregados da área administrativa que não pretendem continuar na empresa, pode se notar que mais da metade deles tem até cinco anos de serviço no Grupo, com idades entre 26 e 35

anos e com salários de R\$1.501 à R\$2.500. Considerando que um dos motivos mais citados para a não permanência na empresa foi referente a salário e benefícios, chega-se à conclusão que, mesmo com a recente implantação de um Plano de Cargos e Salários na Companhia, a real possibilidade de aumento de ganhos ainda não se tornou um fator que consiga reter os funcionários mais qualificados. Nota-se que este é um grupo formado em sua maioria por jovens e com pouco tempo de empresa, um grupo que, ainda segundo Lucena (1991), não cria raízes, é ansioso por novas experiências e busca oportunidades para seu crescimento profissional, não necessariamente dentro da mesma empresa.

Gráfico 4 – Intenção de permanecer na empresa nos próximos 5 anos para empregados na carreira administrativa com maior capacitação.

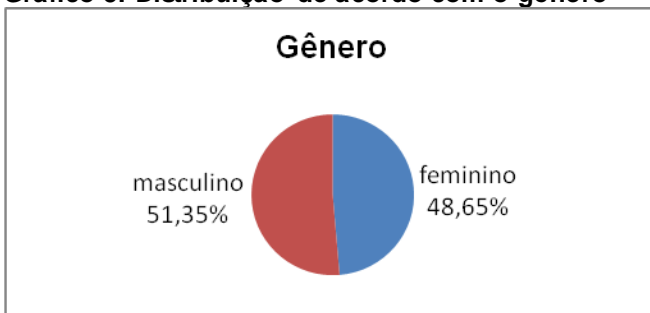


Fonte: elaborado pelo autor.

c) Gênero:

Neste quesito, nota-se uma distribuição harmônica entre os sexos, numa distribuição praticamente igual entre homens e mulheres.

Gráfico 5: Distribuição de acordo com o gênero



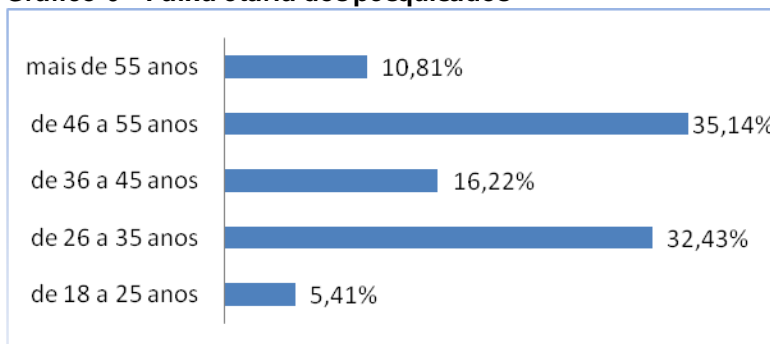
Fonte: elaborado pelo autor.

d) Faixa etária:

Neste item se nota dois extremos dentro da Divisão de Recursos Humanos: 37,84% dos empregados têm até 35 anos e 45,95% tem idade maior que 45 anos. Interessante observar na tabela 1 que os empregados mais jovens, que compreende a faixa etária de 18 a 35 anos, são a faixa que tem maior índice de respostas negativas à questão da permanência na empresa, o que vai ao encontro de Lucena (1991), já citado anteriormente, de que os jovens são mais ansiosos por novas experiências. Por outro lado, já se nota uma acomodação e resistência à mudança nos empregados com idade entre 36 e 45 anos, dos quais todos responderam que pretendem seguir trabalhando no Grupo Ceee, mesmo com o índice médio de satisfação ser o segundo mais baixo.

Cabe ressaltar que os empregados com mais de 55 anos que indicaram que não pretendem seguir na Companhia colocaram como comentário nos questionários que vão parar de trabalhar por motivo de aposentadoria. Portanto o índice de 50% de respostas negativas quanto à continuidade do serviço na companhia não reflete, necessariamente, uma insatisfação, apesar de se localizar nesta faixa o menor índice médio de satisfação geral.

Gráfico 6 - Faixa etária dos pesquisados



Fonte: elaborado pelo autor.

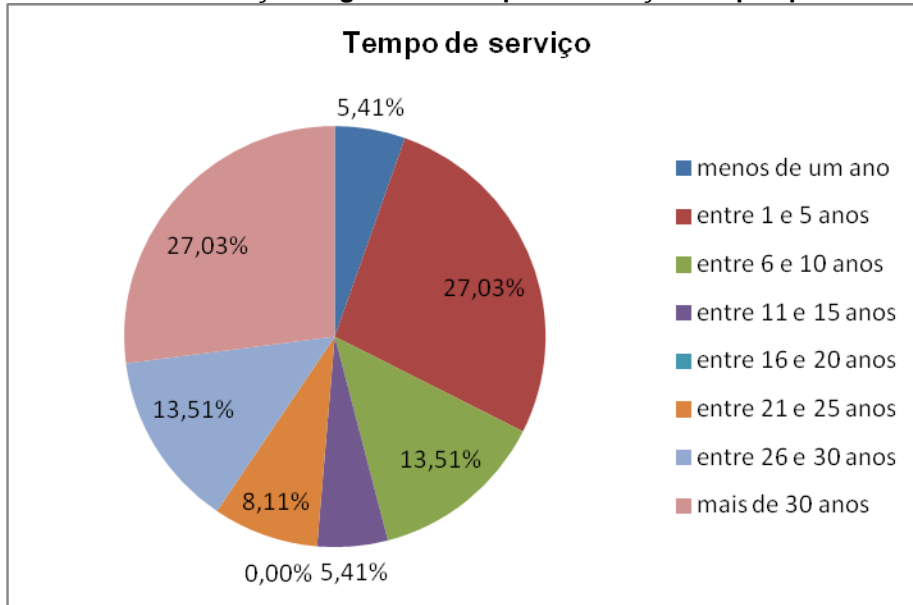
Tabela 1 - Continuar na empresa x Faixa etária x Índice de satisfação

Continuar na empresa/Faixa etária	De 18 a 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	Mais de 55 anos
Sim	0,00%	58,93%	100,00%	61,54%	50,00%
Não	100,00%	41,67%	0,00%	38,46%	50,00%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
Média das respostas sobre o clima organizacional	3,16	3,09	3,02	3,16	2,94

Fonte: elaborada pelo autor.

e) Tempo de serviço:

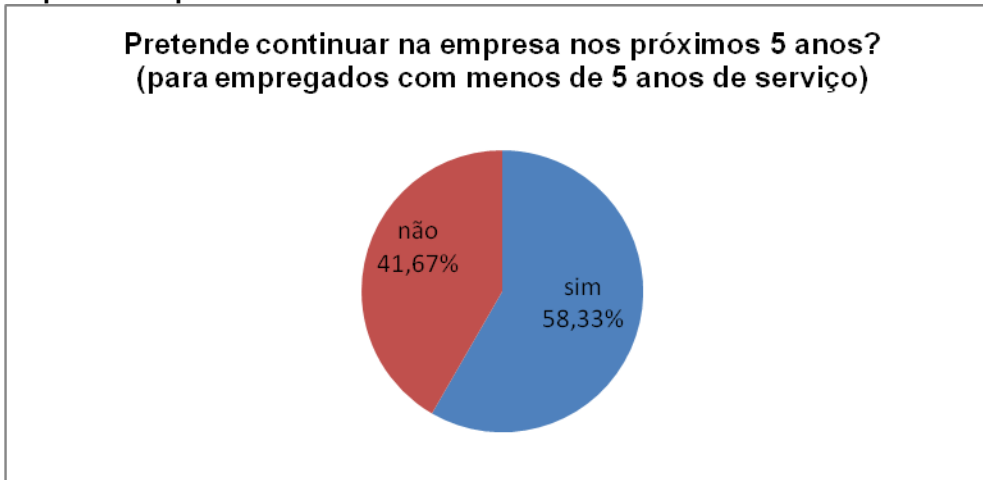
Gráfico 7 – Distribuição segundo o tempo de serviço dos pesquisados



Fonte: elaborado pelo autor.

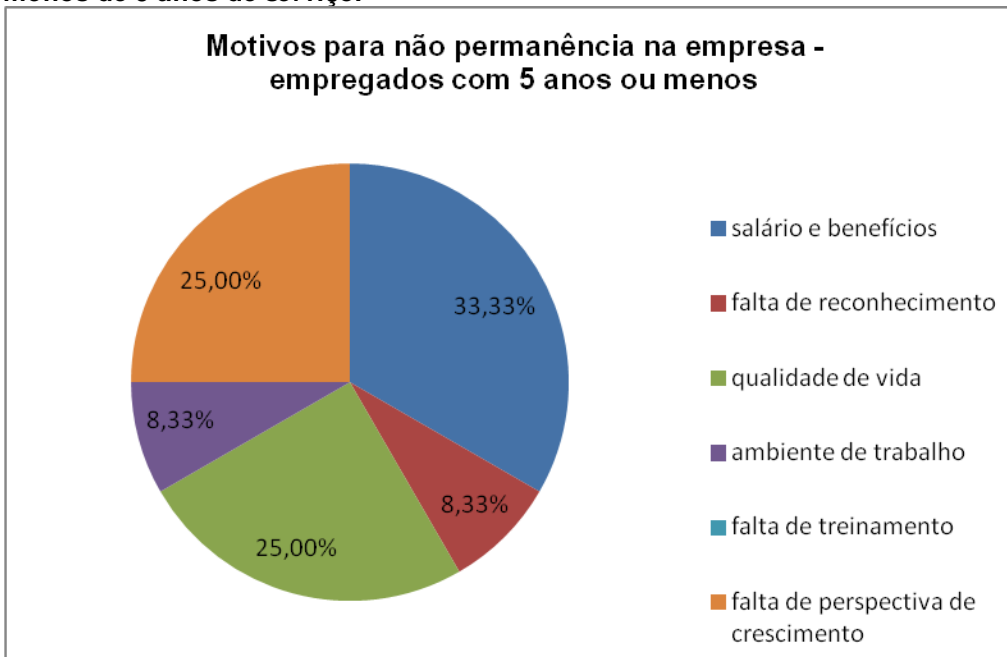
O índice de empregados com menos de 5 anos de empresa, 32,44%, mostra que há certa renovação de mão de obra. Mesmo assim não deixa de ser preocupante o alto índice de empregados com mais de 26 anos de trabalho, 40,54%, que estão muito próximos da aposentadoria, ainda mais considerando que, conforme o gráfico 8, praticamente 42% dos empregados com menos de cinco anos de serviço não pretendem permanecer na Companhia nos próximos cinco anos. Como mostra o gráfico 9, os motivos mais citados para a não permanência na empresa dentre os empregados com 5 anos ou menos de serviço são: salário e benefícios, com 33,33%; falta de perspectiva de crescimento, com 25%, e qualidade de vida, com 25%. Considerando estes dois motivos, salário e benefícios e falta de perspectiva de crescimento, nota-se que a implantação do Plano de Cargos e Salários no ano de 2006 não está sendo suficiente para reter os empregados mais novos na empresa.

Gráfico 8 – intenção dos empregados com 5 anos ou menos de serviço de permanecer na empresa nos próximos 5 anos



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 9 – Motivos para não permanência na empresa para empregados com menos de 5 anos de serviço.



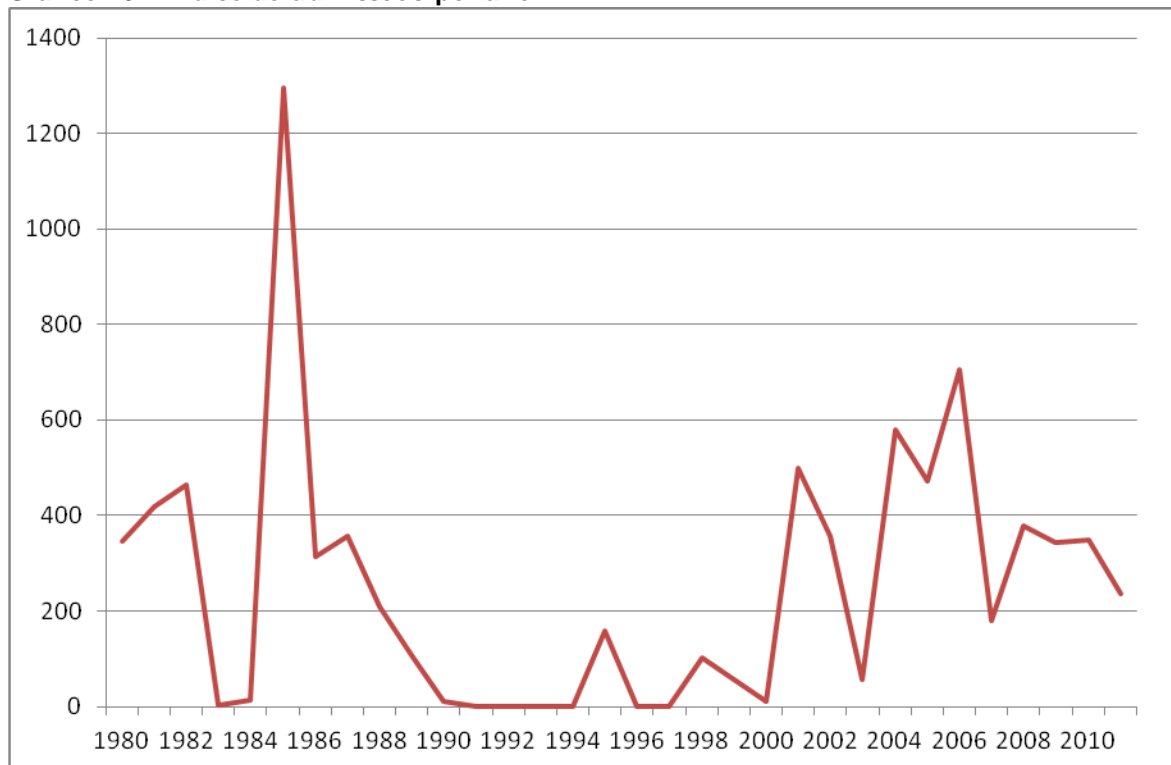
Fonte: elaborado pelo autor.

Com os índices de pessoas com bastante tempo de serviço, o que significa que a aposentadoria está próxima, e com o alto percentual de empregados com 5 anos ou menos de empresa com a intenção de não permanecer no Grupo Ceee nos próximos 5 anos, a Gestão deve se preocupar com meios de renovar e reter de mão de obra.

É interessante observar no gráfico 10 o índice de contratações por ano na empresa, onde se nota que nos anos 90 não houve um grande número de admissões, ocasionando este “vácuo” observado hoje, com um grande número de empregados com mais de 20 anos de trabalho e outro grupo com até 10 anos de

empresa. Seria importante um estudo mais aprofundado sobre a interação destes dois grupos, visto que são dois perfis extremamente diferentes convivendo juntamente. Um grupo já está bem posicionado financeiramente devido aos benefícios ganhos no decorrer dos anos, estão com família constituída, muitos já pensam na aposentadoria e, de um modo geral, já estão mais acomodados no trabalho. Enquanto que o grupo que está começando agora se situa num outro extremo: tem salários mais baixos por estarem começando a carreira, são mais jovens, ainda estão construindo família e, como é pertinente aos mais jovens, são mais propensos a mudanças, o que justifica o alto índice de jovens com a intenção de trocar de emprego.

Gráfico 10 – Índice de admissões por ano.



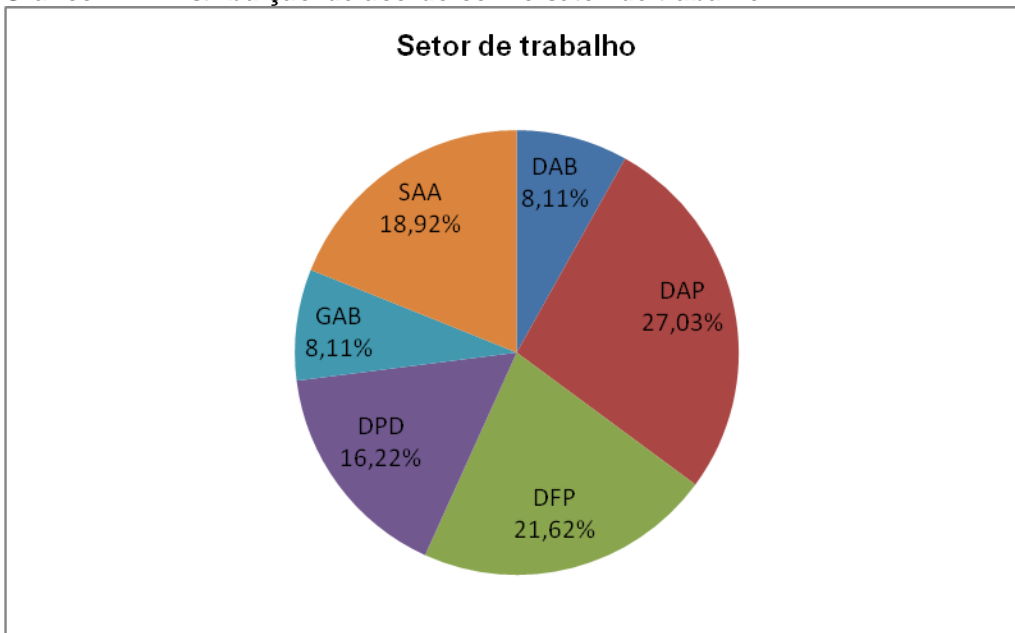
Fonte: elaborado pelo autor.

f) setor de trabalho

Como já mencionado anteriormente, a Divisão de Recursos Humanos é formada por um Gabinete (GAB), uma Seção de Atendimento e Apoio (SAA) e quatro departamentos: Departamento de Planejamento e Desenvolvimento (DPD), Departamento de Folha de Pagamento (DFP), Departamento de Administração de Pessoal (DAP) e Departamento de Administração de Benefícios (DAB). Conforme o gráfico 11, observa-se que a distribuição dos empregados pelos setores de trabalho dentro da Divisão tem maior concentração no Departamento de Folha de Pagamento

(DFP) e no Departamento de Administração de Pessoal (DAP), com os dois setores contendo 48,65% de todos os empregados da Divisão.

Gráfico 11 – Distribuição de acordo com o setor de trabalho.



Fonte: elaborado pelo autor.

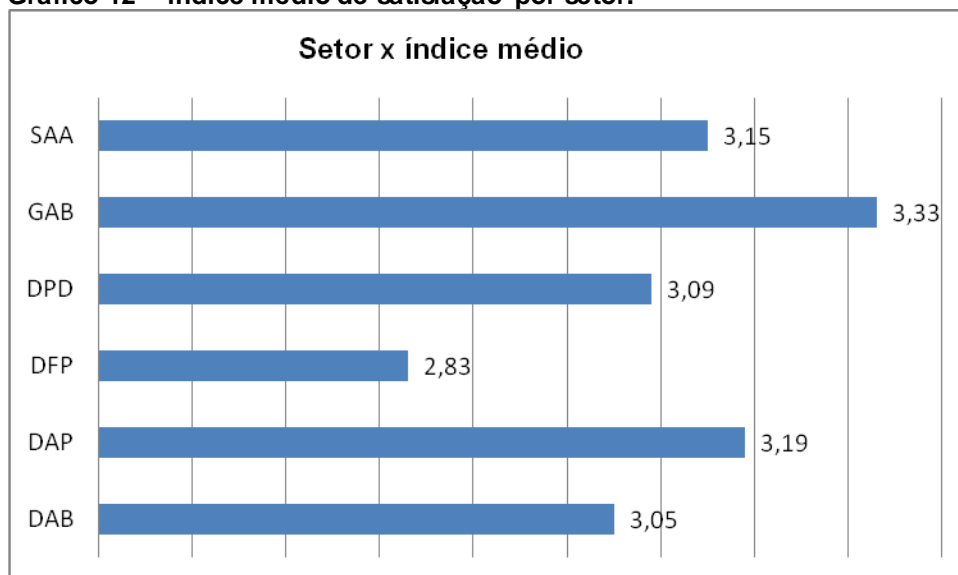
Considerando a média geral de satisfação como 3,09, pode se ver no gráfico 12 que dois setores têm a média abaixo do geral, são eles o DAB e o DFP, com média de 3,05 e 2,83 respectivamente. O Departamento de Administração de Benefícios é composto por 67% de jovens, com idades entre 26 a 35 anos, com até 5 anos de serviço na carreira administrativa e salários de até R\$2.500. No entanto, todos os empregados deste setor ou já tem formação superior ou estão com a graduação incompleta ou em curso. Já o Departamento de Folha de Pagamento é formado por 87,5% de empregados na carreira administrativa, com 62,5% dos empregados com até 10 anos de empresa, a faixa salarial predominante, com 50% dos empregados, é de R\$1.501 a R\$2.500 e 75% dos empregados tem nível superior ou estão com o curso de graduação incompleto ou em curso.

Com a média de 3,09, e mesma média de satisfação geral, vem o Departamento de Planejamento e Desenvolvimento (DPD). Neste departamento, 66,66% do pessoal está na carreira de nível superior, sendo que todos os empregados têm, no mínimo, curso superior completo e nenhum tem o salário menor que R\$2.500. O tempo de serviço está bem distribuído, não tendo nenhum grupo predominante, com o tempo de serviço variando de 1 a 5 anos de empresa até mais

de 30 anos, assim como a faixa etária, com os empregados distribuídos uniformemente com idades que vão desde 26 até 55 anos.

Os outros três setores, Seção de Atendimento e Apoio, Departamento de Administração de Pessoal e Gabinete, têm médias superiores à média de satisfação geral, sendo elas, respectivamente, 3,15, 3,19 e 3,33. A Seção de Atendimento e Apoio tem 85,71% dos empregados na carreira administrativa, 71,43% de empregados com mais de 30 anos de serviço, com idades maiores ou iguais a 46 anos e com salários superiores a R\$3.500, sendo que 42,86% dos empregados deste setor tem ensino médio completo, 28,57% tem nível superior incompleto ou em curso e outros 28,57% tem diploma de graduação. O Departamento de Administração de Pessoal tem na sua composição 70% dos empregados na carreira administrativa, 50% com idade igual ou maior que 46 anos e mais de 26 anos de trabalho, 80% dos empregados do setor tem salários maiores que R\$2.500 e 70% tem formação superior ou em curso. Já no Gabinete, 66,67% dos empregados tem idade entre 46 e 55 anos, salário maior que R\$5.500 e mais de 20 anos de trabalho na Companhia e, apesar de apenas 33,33% estarem na carreira de nível superior, todos empregados do setor tem, no mínimo, o ensino superior incompleto ou em curso.

Gráfico 12 – Índice médio de satisfação por setor.



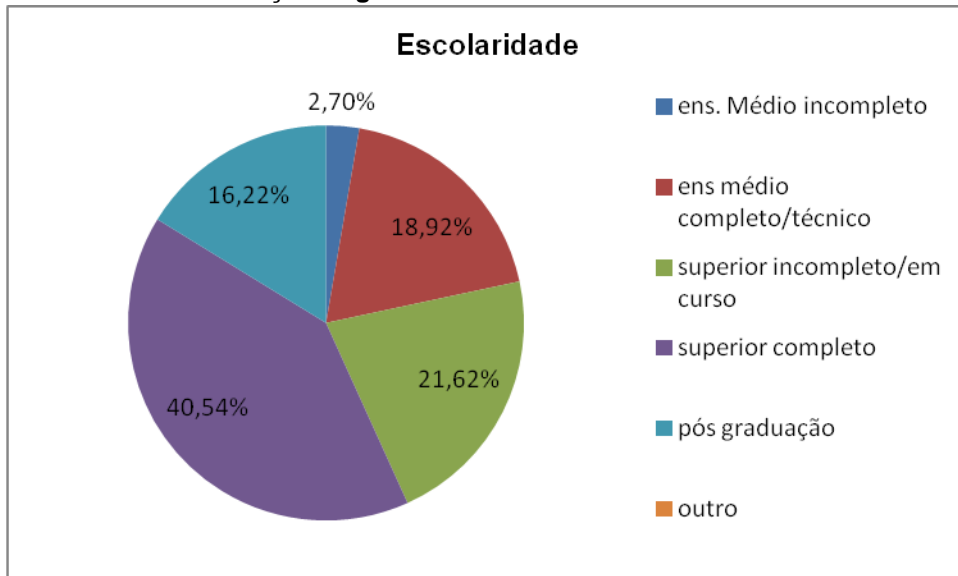
Fonte: elaborado pelo autor.

g) escolaridade

Observando o gráfico com a escolaridade dos empregados da DRH, nota-se que, apesar de que apenas 30% dos empregados estarem em carreiras de nível

superior, 40, 54% tem diploma de nível superior, 2,7% tem pós-graduação e outros 21,62% estão com o nível superior incompleto ou em curso. Isto mostra a preocupação dos empregados com seu crescimento profissional, seja por garantir melhores pontuações no Plano de Cargos e Salários ou por se qualificar para procurar oportunidades fora da empresa.

Gráfico 13 – Distribuição segundo a escolaridade.

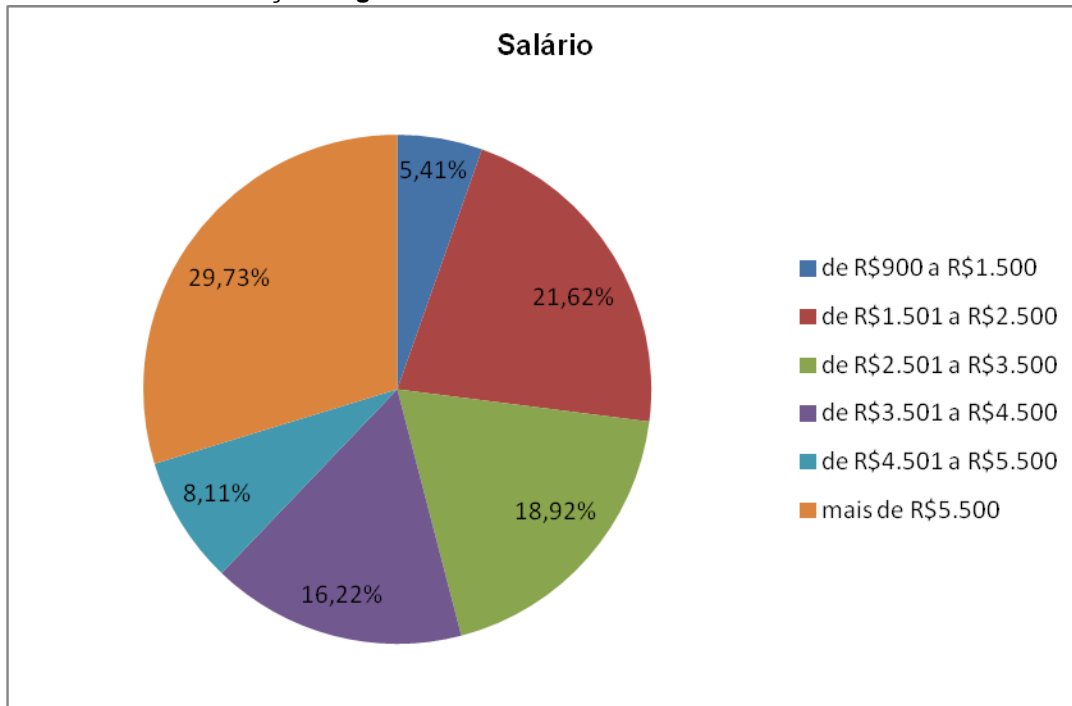


Fonte: elaborado pelo autor.

h) salário

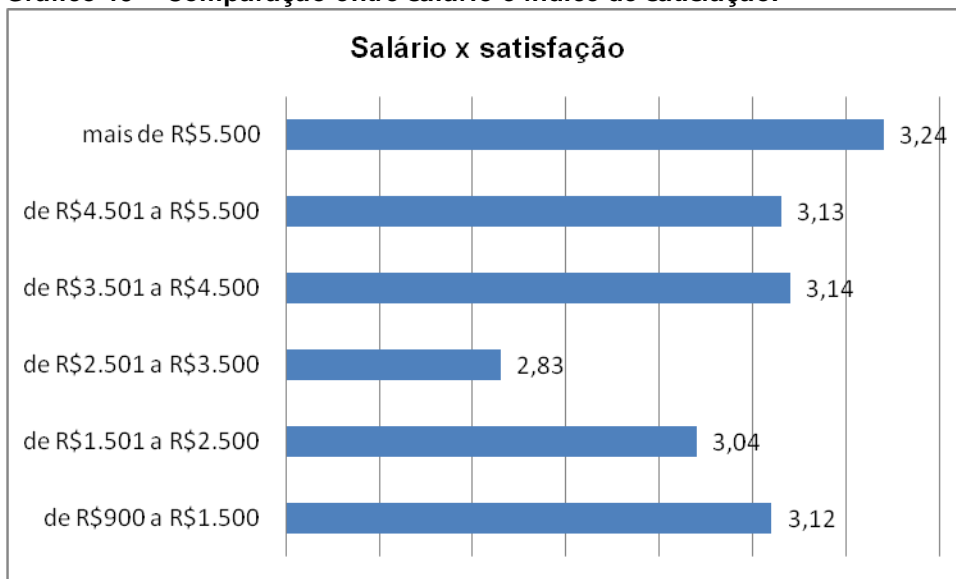
Mais da metade dos empregados lotados na Divisão de Recursos humanos tem salários maiores que R\$3.500. É interessante observar que estas faixas salariais foram as que obtiveram melhores médias gerais na pesquisa de clima organizacional, sendo este um dos fatores mais citados para a permanência na empresa, como será mostrado a seguir. É interessante salientar que a maior parte dos empregados que recebem salários superiores à R\$3.500 tem mais de 20 anos de serviço na empresa.

Gráfico 14 – Distribuição segundo o salário.



Fonte: elaborado pelo autor.

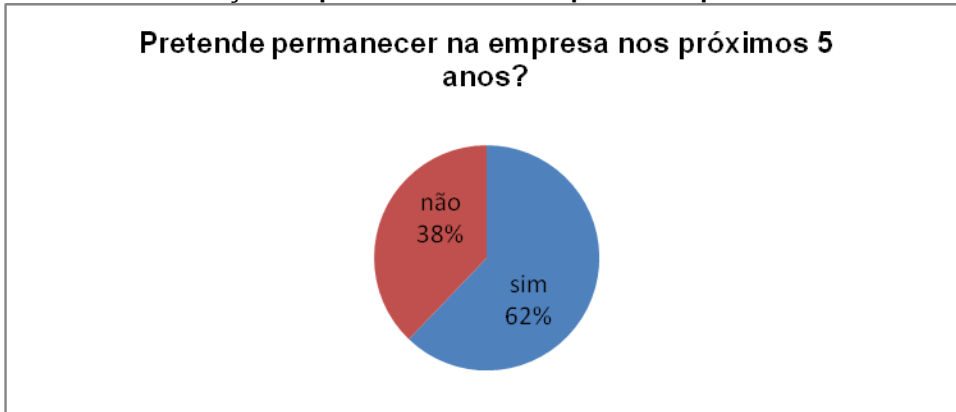
Gráfico 15 – Comparação entre salário e índice de satisfação.



Fonte: elaborado pelo autor.

i) perspectiva para os próximos cinco anos

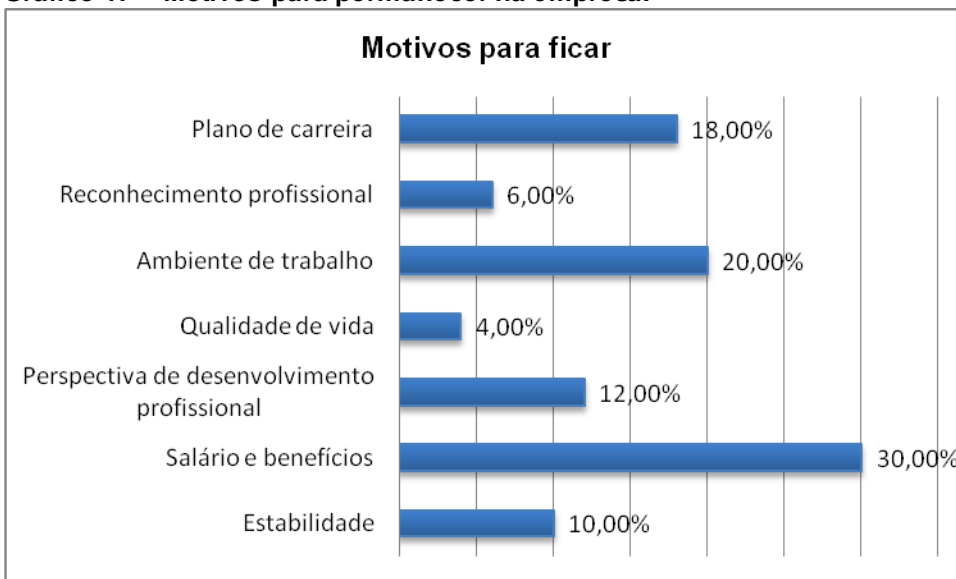
Gráfico 16 – intenção de permanência na empresa nos próximos 5 anos.



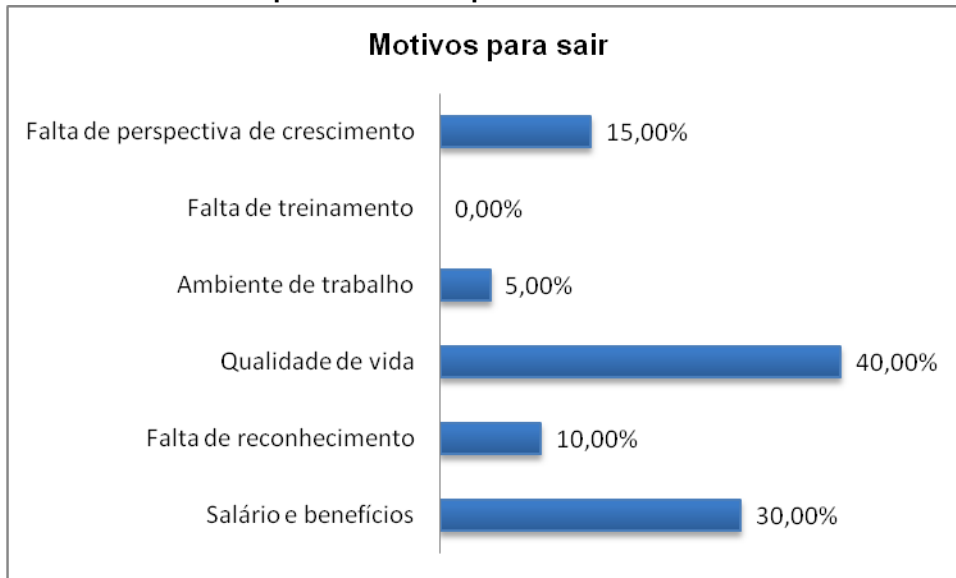
Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se pelo gráfico 16 que 38% dos empregados da Divisão de Recursos Humanos não têm a intenção de permanecer na empresa nos próximos 5 anos. Uma taxa não muito alta no geral, mas pode ser relevante em casos específicos, como já citado anteriormente.

Gráfico 17 – Motivos para permanecer na empresa.



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 18 – Motivos para sair da empresa.

Fonte: elaborado pelo autor.

Observando os gráficos 17 e 18 com os motivos para seguir ou não na empresa, nota-se que os três motivos mais citados para a permanência no Grupo Ceee são salário e benefícios, ambiente de trabalho e plano de carreira. Mais da metade dos empregados que citaram que tem intenção de permanecer na empresa por causa de salário e benefícios tem 21 anos ou mais de serviço na empresa, com salários acima de R\$3.500. Dos que citaram o ambiente de trabalho como fator para a permanência, metade está lotada no Departamento de Administração de Pessoal, setor que teve a segunda maior média geral de satisfação na pesquisa de clima organizacional. Em contrapartida, os empregados que citaram este mesmo quesito como fator motivante para a não permanência na empresa estão lotados do Departamento de Folha de Pagamento, setor com a menor média na pesquisa.

Os três motivos mais citados para não seguir na empresa foram qualidade de vida, salário e benefícios e falta de perspectiva de crescimento. Qualidade de vida foi um item citado sem um perfil predominante, com idade, tempo de serviço e salários variados. Salário e benefícios foi citado em sua maioria por empregados com até 10 anos de empresa e salários até R\$2.500, quase o mesmo perfil de quem respondeu a falta de perspectiva de crescimento como motivo de não ter intenção de permanecer na empresa, em que a maioria dos respondentes tem até 5 anos de serviço.

Cabe ressaltar que, apesar de não ser o foco desta pesquisa, 8,1% dos empregados citaram nos comentários que não pretendem permanecer na empresa nos próximos 5 anos por motivo de aposentadoria.

5.2. ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta seção foram analisados os fatores escolhidos para a configuração da pesquisa de clima. As questões são de resposta única, relacionadas à percepção atual do clima na Divisão de Recursos Humanos.

Os quadros apresentados a seguir demonstram a distribuição dos resultados das questões levando-se em consideração a média de cada pergunta, calculada a partir do número de observações válidas, ou seja, não se levando em consideração as não respostas.

Cabe recordar que se utilizou escala para determinação da percepção do clima conforme segue:

Quadro 3 - Escala utilizada no instrumento de coleta de dados

1	2	3	4
Discordo plenamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente
Nunca	Raramente	Quase Sempre	Sempre
Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Insatisfeito	Em parte	Satisfeito	Totalmente satisfeito

Fonte: elaborado pelo autor.

Com exceção às questões 9 e 13 que, pela natureza das perguntas, tiveram suas escalas invertidas: 1- Sempre, 2- Quase sempre, 3- Raramente e 4- Nunca.

Os fatores analisados através de conjunto de questões foram: comunicação, liderança, trabalho, salário, treinamento, relacionamento, reconhecimento e ambiente de trabalho.

5.2.1. Comunicação

O fator comunicação conta com 5 questões que visam identificar a percepção dos empregados quanto à clareza na comunicação a partir de seus superiores e entre os departamentos da Divisão de Recursos Humanos.

Quadro 6 - Comunicação

Comunicação							
Questão	DAB	DAP	DFP	DPD	GAB	SAA	Média geral por questão
1. Em sua opinião, como é o relacionamento entre os departamentos da DRH?	2,00	2,80	2,43	2,67	2,67	2,86	2,68
2. A comunicação e divulgação interna entre os empregados da DRH com relação a eventos e atividades realizadas são feitas de forma frequente?	3,00	2,90	2,71	2,67	2,67	2,50	2,74
3. Você se considera bem informado sobre o que se passa na DRH?	3,00	3,00	2,75	2,83	3,00	2,60	2,85
4. Como você avalia a divulgação da DRH relativa às políticas, ao trabalho desempenhado, aos objetivos, metas e resultados obtidos, junto aos empregados da Divisão?	3,00	2,90	2,38	2,33	3,00	2,50	2,64
5. Você recebe informações, por parte dos seus superiores, para saber se sua atividade funcional está atingindo os objetivos propostos?	3,00	3,30	2,50	2,83	2,67	3,00	2,92
Média geral por departamento	2,91	2,98	2,55	2,67	2,80	2,71	2,76

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme Chiavenato (1997, p.121), “a comunicação é uma prioridade estratégica na empresa. Nas organizações mais bem-sucedidas do mundo, a comunicação recebe a máxima prioridade.”. No entanto, o que se pode notar ao analisar este primeiro quadro é que, apesar da importância, o quesito comunicação foi o que obteve a menor média de satisfação nesta pesquisa de clima. Mesmo que a média geral deste quesito seja de 2,76, indicando que os empregados estão satisfeitos com a comunicação, é preocupante sua proximidade com o nível de insatisfação.

Se forem analisadas questões isoladas, como a questão de número 1, percebe-se que dois departamentos, DAB e DFP, estão insatisfeitos com o relacionamento entre os setores e a questão de número 4 indica que há problemas na divulgação do que acontece dentro da Divisão para dois departamentos, o DFP e o DPD. Mas, conforme o resultado da questão 3, apesar destes problemas de comunicação, os empregados se consideram bem informados sobre os assuntos pertinentes à DRH. Isto sugere que a forma como as informações são transmitidas

aos empregados está sendo feita de forma falha, mas de algum jeito os empregados vão atrás das informações.

Apesar de que, de maneira geral, os empregados não estejam insatisfeitos com este quesito, cabe uma revisão no modo como a comunicação é feita dentro da Divisão de Recursos Humanos, principalmente no relacionamento entre os departamentos e na divulgação de assuntos da Divisão.

5.2.2. Liderança

O indicador liderança é formado por 7 questões que visam analisar como o empregado sente-se em relação ao tratamento dispensado pela chefia aos empregados.

De acordo com a média geral de 3,17, os empregados da Divisão de Recursos Humanos estão satisfeitos com seus líderes. Na sua maioria, as médias das respostas ficaram bem acima do nível de insatisfação.

As duas questões com menor média geral, questões 10 e 12, se referem praticamente ao mesmo assunto abordado na questão 5 do quadro anterior, a comunicação entre chefia e subordinados. Com estas três questões, pode-se notar uma carência de avaliação e retorno dos resultados quanto ao serviço elaborado pelos empregados. Recentemente foi implantado na Companhia um programa de avaliação de desempenho, o que já é um importante passo para suprir esta carência dos empregados. Ainda pode ser trabalhada uma avaliação informal do empregado, com uma conversa chefia-empregado a fim de informar quanto às expectativas e resultados dos serviços elaborados nos setores.

Quadro 7 - Liderança

Liderança							
Questão	DAB	DAP	DFP	DPD	GAB	SAA	Média geral por questão
6. Na sua avaliação, sua chefia imediata demonstra interesse no treinamento e atualização de sua equipe de trabalho?	3,67	3,60	3,38	3,50	3,33	2,67	3,36
7. Seu chefe define claramente as atividades que lhe são atribuídas?	3,33	3,56	3,25	3,67	3,50	3,43	3,46
8. No seu departamento, os elogios superam as críticas e advertências?	3,67	3,30	2,29	3,17	3,00	3,17	3,06
9. Você se sente pressionado no ambiente de trabalho?	3,33	3,00	3,25	3,00	3,00	3,71	3,22
10. Você recebe elogios de sua chefia imediata sempre que realiza um bom trabalho?	3,00	3,00	2,38	3,00	3,33	3,00	2,89
11. Seu chefe presta o apoio necessário para o bom andamento das atividades que você desenvolve?	3,33	3,67	3,13	3,33	3,67	3,29	3,39
12. Seu chefe imediato avalia periodicamente a produção e a qualidade de seu trabalho?	3,00	3,33	1,83	2,67	3,33	2,83	2,81
Média geral por departamento	3,35	3,35	2,83	3,19	3,30	3,18	3,17

Fonte: elaborado pelo autor.

É importante mencionar que a baixa média de satisfação alcançada na questão de liderança no Departamento de Folha de Pagamento (DFP) não reflete necessariamente uma desaprovação à sua chefia, mas pode ter ocorrido pela recente troca do gestor do setor, considerando que a pesquisa foi aplicada nos entre os dias 9 e 11 de novembro e o novo gestor tomou posse em 13 de agosto. Esse baixo índice provavelmente reflete que o setor ainda está em um período de adaptação com a nova gestão.

5.2.3. Trabalho

O indicador trabalho é formado por 3 questões que visam analisar como o empregado sente-se em relação à quantidade de trabalho e a realização com o mesmo.

Quadro 8 - Trabalho

Trabalho							
Questão	DAB	DAP	DFP	DPD	GAB	SAA	Média geral por questão
13. Você se sente sobrecarregado em relação à atividade que executa?	2,33	2,78	3,25	2,67	2,67	3,43	2,94
14. Você se sente realizado no departamento que atua?	3,50	3,44	2,43	3,17	3,67	3,43	3,21
15. Na sua avaliação, o número de funcionários no seu setor de trabalho é o suficiente para a execução de um bom trabalho?	1,33	3,22	2,67	2,50	3,33	3,14	2,82
Média geral por departamento	2,25	3,15	2,81	2,78	3,22	3,33	2,99

Fonte: elaborado pelo autor.

Este fator indica que, na média, os empregados estão satisfeitos em trabalhar na Divisão de Recursos Humanos, mas cabe observar duas exceções, o Departamento de Folha de Pagamento e o Departamento de Administração de Benefícios. No DFP, a média de satisfação com o departamento que atua ficou no nível de insatisfação, o que pode justificar o índice de 50% dos empregados deste departamento que não pretendem seguir na empresa nos próximos 5 anos.

Já no DAB se nota claramente a sobrecarga de trabalho em relação ao número de funcionários disponíveis. Este é um fator muito preocupante e precisa ser revisto pela gestão já que, além de causar desconforto e insatisfação aos empregados, pode gerar prejuízos à empresa com o comprometimento da qualidade do trabalho realizado.

5.2.4. Salário

O indicador salário é formado por 2 questões que visam analisar a satisfação do empregado quanto à sua remuneração.

Quadro 9 - Salário

Salário							
Questão	DAB	DAP	DFP	DPD	GAB	SAA	Média geral por questão
16. Em sua opinião, você é remunerado adequadamente pelo trabalho que executa?	3,00	3,00	2,63	3,33	3,33	3,14	3,03
17. Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?	3,00	2,78	2,25	3,00	3,33	3,00	2,81
Média geral por departamento	3,00	2,89	2,44	3,17	3,33	3,07	2,92

Fonte: elaborado pelo autor.

O DFP é o segundo setor que tem o maior percentual de empregados com os menores salários, 50% dos empregados deste departamento ganha entre R\$1.501 e R\$2.500, ficando apenas à frente do DAB, com 67% dos empregados com remuneração até R\$2.500, conforme visto anteriormente no perfil dos setores. Mas é, também, o setor menos satisfeito com a relação entre o trabalho executado e o salário recebido.

Segundo Schermerhorn et al. (2003, p. 91), “quando as pessoas avaliam o resultado do seu trabalho, qualquer diferença percebida em relação ao dos outros é um estado de consciência motivador.” Se um indivíduo se acha injustiçado pela recompensa recebida em relação a outro, será motivado a agir de forma a voltar o estado de equidade (equilíbrio).

Uma pessoa sente inequidade negativa quando acredita que recebeu relativamente menos de uma recompensa do que os outros, proporcionalmente ao que colocou no trabalho. A pessoa sente que existe inequidade positiva se recebeu maior recompensa que os outros relativamente. De acordo com a teoria da equidade, ambas as percepções são motivadores. Quando uma delas existe, a pessoa provavelmente se comporta de modo que restaure uma sensação de equidade. (SCHERMERHORN et al., 2003, p. 91).

Conforme Chiavenato (1997, p. 224), “se o salário está abaixo do que a pessoa acha justo para seu trabalho, isto resulta em raiva e, nesta situação, a pessoa tenta reduzir o desequilíbrio mudando um dos termos que tem condições pessoais de mudar, preferencialmente reduzindo suas contribuições à organização.”.

Diante do exposto, se torna de suma importância que os gestores trabalhem no sentido de reduzir ao máximo as situações de desequilíbrio e a possibilidade de comparações sociais, evitando que ocorram consequências negativas quanto à percepção dos empregados, como, por exemplo, a queda na produtividade.

5.2.5. Treinamento

O fator treinamento é formado por 2 questões que visam analisar como o empregado sente-se em relação à oferta de treinamento pela DRH.

Quadro 10 - Treinamento

Treinamento							
Questão	DAB	DAP	DFP	DPD	GAB	SAA	Média geral por questão
18. O treinamento que você recebe contribui no desenvolvimento de seu trabalho?	3,00	3,44	3,29	3,00	3,67	3,00	3,24
19. Você está satisfeito com a capacitação que lhe disponibilizam?	2,67	2,60	2,50	2,33	3,00	2,33	2,53
Média geral por departamento	2,80	3,00	2,87	2,67	3,33	2,67	2,87

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando o quesito treinamento como um todo, vê-se, que de um modo geral, os empregados da Divisão estão satisfeitos com os treinamentos oferecidos à eles. Mas se for observado cada questão em particular, pode-se notar que a média da questão 19 ficou muito próxima da indiferença, o que significa certo descontentamento em relação à quantidade de capacitação que é oferecida aos empregados. Ao mesmo tempo, a questão 18 teve médias bem mais altas, o que revela que, apesar de os empregados acharem que necessitam de mais treinamento, os cursos já realizados estão cumprindo com seus objetivos, visto que os empregados estão satisfeitos em relação à aplicabilidade dos treinamentos no desenvolvimento de seus trabalhos. Em resumo, a oferta de capacitação não é muita, mas é de qualidade.

5.2.6. Relacionamento

O fator relacionamento é formado por 5 questões que visam analisar como o empregado sente-se em relação aos colegas e a sua equipe de trabalho.

Quadro 11 - Relacionamento

Relacionamento							
Questão	DAB	DAP	DFP	DPD	GAB	SAA	Média geral por questão
20. Você se sente parte da equipe da DRH?	3,50	3,50	2,75	3,67	4,00	3,57	3,42
21. Você se sente acolhido pela equipe da DRH?	3,00	3,50	3,14	3,33	3,67	3,43	3,37
22. O relacionamento com seus colegas de trabalho favorece a execução das suas atividades na Empresa?	3,33	3,80	3,13	3,50	4,00	3,33	3,50
23. Os assuntos importantes relacionados ao seu trabalho são debatidos em equipe.	3,00	3,10	2,75	3,67	3,67	3,14	3,16
24. Como você avalia o relacionamento interpessoal entre chefias e empregados no âmbito da Divisão?	3,00	3,00	2,71	3,17	3,00	2,86	2,94
Média geral por departamento	3,18	3,38	2,89	3,47	3,67	3,26	3,28

Fonte: elaborado pelo autor.

No quesito relacionamento, é praticamente uma unanimidade que todos os empregados estão satisfeitos. Isto demonstra que, apesar de algumas dificuldades encontradas em outros itens, o clima na Divisão de Recursos Humanos é de colaboração entre os setores, observação baseada nas questões 20, 21 e 22 que obtiveram médias altas, mostrando que todos se sentem inseridos e acolhidos na equipe da DRH e com um bom relacionamento com os colegas de trabalho. A gestão da Divisão poderia usar este entrosamento entre os empregados para tentar melhorar a questão da comunicação entre os setores, item com média de satisfação muito baixa.

5.2.7. Reconhecimento

O fator reconhecimento contou com 4 questões que visam identificar como o empregado sente-se em relação ao reconhecimento e valorização recebida a partir da execução de um bom trabalho.

Quadro 12 - Reconhecimento

Reconhecimento							
Questão	DAB	DAP	DFP	DPD	GAB	SAA	Média geral por questão
25. Você se sente responsável pelo sucesso dos trabalhos desenvolvidos em seu departamento?	3,33	3,20	3,13	3,33	3,33	3,29	3,24
26. Sua chefia confia em seu desempenho e demonstra de alguma forma essa confiança?	3,00	3,70	3,29	3,50	4,00	3,50	3,53
27. Você se sente valorizado pelo seu chefe imediato?	3,00	3,40	2,86	3,17	3,67	3,33	3,23
28. Você se sente valorizado pela sua equipe de trabalho?	3,00	3,40	2,63	3,17	3,33	3,50	3,17
Média geral por departamento	3,09	3,43	2,97	3,29	3,58	3,40	3,29

Fonte: elaborado pelo autor.

O fator reconhecimento obteve a segunda melhor média geral dentre os quesitos pesquisados, mesmo que a falta de reconhecimento tenha sido citada como um dos fatores que motivam à intenção de não permanecer na empresa. É interessante observar que a falta de reconhecimento só foi citada por empregados do Departamento de Folha de Pagamento, setor que teve a menor média neste quesito.

5.2.8. Ambiente de trabalho

Foram elaboradas 2 questões relacionadas ao ambiente de trabalho que visam identificar a percepção dos respondentes tanto em questão relacionada ao ambiente físico, quanto ao material disponibilizado para trabalho.

Quadro 13 – Ambiente de trabalho.

Ambiente de trabalho							
Questão	DAB	DAP	DFP	DPD	GAB	SAA	Média geral por questão
29. O ambiente físico onde você trabalha favorece a execução de suas atividades na Empresa?	3,67	3,30	3,50	3,50	4,00	3,29	3,46
30. O material de trabalho disponibilizado pela Empresa contribui para o bom desempenho de suas atividades?	3,00	3,40	3,25	2,83	3,33	3,57	3,27
Média geral por departamento	3,33	3,35	3,38	3,17	3,67	3,43	3,36

Fonte: elaborado pelo autor.

Ambiente de trabalho foi o fator que obteve a melhor média de satisfação nesta pesquisa. Quanto a este quesito não há muito a ser comentado, visto que o material e o ambiente fornecidos pela empresa estão satisfazendo plenamente as necessidades dos empregados da Divisão de Recursos Humanos.

5.3. SATISFAÇÃO GERAL

Quadro 14 – Satisfação Geral.

	DAB	DAP	DFP	DPD	GAB	SAA	Média por item
Comunicação	2,91	2,98	2,55	2,67	2,80	2,71	2,76
Liderança	3,35	3,35	2,83	3,19	3,30	3,18	3,17
Trabalho	2,25	3,15	2,81	2,78	3,22	3,33	2,99
Salário	3,00	2,89	2,44	3,17	3,33	3,07	2,92
Treinamento	2,80	3,00	2,87	2,67	3,33	2,67	2,87
Relacionamento	3,18	3,38	2,89	3,47	3,67	3,26	3,28
Reconhecimento	3,09	3,43	2,97	3,29	3,58	3,40	3,29
Ambiente de trabalho	3,33	3,35	3,38	3,17	3,67	3,43	3,36
Média por setor	3,05	3,19	2,83	3,09	3,33	3,15	

Fonte: elaborado pelo autor.

Fazendo uma análise geral, seguindo o quadro 14, notam-se dois pontos críticos a serem trabalhados pontualmente: a questão da insatisfação com o salário no DFP e a sobrecarga de trabalho junto e escassez de pessoal no DAB.

Dentre os fatores pesquisados, a comunicação foi o que obteve menor média, indicando que a gestão da Divisão deve se preocupar em tomar providências para mudar este índice.

Outro fator que merece destaque é a baixa média geral do Departamento de Folha de Pagamento. Além de ter a menor média geral, este departamento tem a

menor média em 5 dos 8 itens pesquisados: comunicação, liderança, salário, relacionamento e reconhecimento. Além dos itens mencionados já mencionados, a gestão da DRH poderia encomendar um estudo mais aprofundado sobre os motivos dos índices mais baixos neste setor, para poder trabalhá-los da melhor forma possível.

5.4. QUESTÃO ABERTA

A questão aberta, referente às sugestões para melhoria do ambiente organizacional, foi respondida por 5 dos 37 respondentes, ou seja, aproximadamente 13,51% da amostra respondeu a pergunta.

Entre os respondentes, 3 utilizaram este espaço para mencionar que pretendem se desligar da empresa por motivo de aposentadoria e outros 2 mencionaram a deficiência na comunicação entre os departamentos, justamente o item com a menor média geral entre os pesquisados, sendo os comentários os seguintes:

1- “O que vejo na Divisão é que o relacionamento dentro dos departamentos é muito bom, o que não se espelha quando vai para o inter-departamento. Gostaria que fosse uma “união” e comprometimento do todo.”;

2- “Melhorar a comunicação entre os departamentos.”.

Estes comentários demonstram a consciência dos empregados quanto à deficiência no relacionamento entre os departamentos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta uma síntese dos resultados obtidos neste estudo, que teve como objetivo a realização de pesquisa de clima junto aos empregados da Divisão de Recursos Humanos do Grupo CEEE a fim de verificar a percepção atual do clima organizacional nesta Divisão. Este objetivo foi desdobrado da seguinte forma:

- Avaliar o grau de satisfação dos empregados e avaliar os possíveis motivos de insatisfação.
- Elaborar sugestões que contribuam para a melhoria do clima organizacional da Divisão de Recursos Humanos do Grupo CEEE.

A análise dos dados obtidos a partir da aplicação da pesquisa identificou que o clima presente na Divisão de Recursos Humanos é de satisfação. A média da satisfação geral identificada foi 3,09 em uma escala Likert de 4 graus de avaliação.

Dentre os indicadores utilizados para medir o grau de satisfação ou insatisfação das principais necessidades dos empregados, comunicação, com 2,76, é a menor média enquanto que ambiente de trabalho ficou com a melhor média geral, 3,36.

A partir do estudo das médias dos aspectos pesquisados, identifica-se que todos estão com o índice acima de 2,5, indicando a satisfação geral dos empregados, o que não isenta a gestão da Divisão de trabalhar por melhorar os índices mais baixos e manter os mais altos.

6.1. IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO EMPREGADO DA DRH

A partir da análise foi possível diagnosticar que dentre os empregados da DRH, a distribuição entre os sexos é bem equilibrada e dois grupos predominam na faixa etária: jovens com idade entre 26 e 35 anos e o pessoal com idade entre 46 e 55 anos. Quanto ao tempo de serviço, dois grupos também se destacam dentre os demais: empregados com mais de 30 anos de serviço, já por se aposentar, e os empregados que estão iniciando a carreira, com tempo de serviço entre 1 e 5 anos.

A maioria dos empregados na carreira administrativa tem curso superior completo ou está com a graduação em andamento, sendo que destes, 44% pretende buscar melhores oportunidades em outras empresas nos próximos 5 anos. Para estes casos seria muito interessante a revisão do Plano de Cargos e Salários, uma vez que o motivo mais citado para a não permanência na empresa é o quesito Salário e Benefícios e que seria bom para a Divisão de Recursos Humanos a manutenção de funcionários qualificados.

Dentre as principais causas identificadas para a não permanência na empresa estão relacionadas à qualidade de vida, salário e benefícios e a falta de perspectiva de crescimento.

As principais causas de permanência na Empresa identificadas são salário e benefícios, ambiente de trabalho e plano de carreira.

Visto que na Divisão de Recursos Humanos há o predomínio de dois grupos distintos, um grupo de pessoas com mais idade, com salários maiores e no rumo da aposentadoria e outro grupo de pessoas mais novas, que ingressaram há pouco na empresa e com salários mais baixos, é muito importante que se faça um trabalho para que os conhecimentos dos empregados com mais experiência sejam documentados e transmitidos aos mais novos, sendo que estes também devem receber um incentivo a seguir na companhia, sob o risco de se perder muito da história do Grupo Ceee.

6.2. SUGESTÕES

Considerando o clima de satisfação identificado a partir da análise realizada, sem deixar de considerar a intenção de boa parte dos empregados de não permanecer na empresa, o que representa custos elevados, buscou-se sugestões para se manter os bons índices e elevar os que estão abaixo da média, a fim de influenciar positivamente o clima organizacional vivenciado pelos empregados.

Algumas sugestões foram sendo citadas no decorrer da análise, quinto capítulo deste estudo, no entanto, cabe relacioná-las novamente neste momento, realizando um apanhado geral.

a) Comunicação:

- rever como é feita a comunicação dentro da Divisão de Recursos Humanos, principalmente no relacionamento entre os departamentos e na divulgação de assuntos da Divisão.

b) Liderança

- trabalhar num sistema de avaliação informal do empregado, uma conversa direta e periódica entre chefia e empregado a fim de informar quanto às expectativas e resultados dos serviços realizados.

c) Trabalho

- promover a contratação de mais empregados para suprir a carência do Departamento de Administração de Benefícios

d) Salário

- reduzir as situações de desequilíbrio e a possibilidade de comparações sociais, evitando consequências negativas quanto à percepção dos empregados.

e) treinamento

- manter a qualidade dos cursos ofertados.

f) Relacionamento

- usar o bom relacionamento entre os empregados como fator para melhorar a comunicação entre os setores.

g) Satisfação geral

- realizar um estudo mais aprofundado a respeito das causas do menor índice de satisfação geral no Departamento de Folha de Pagamento.

Fica a sugestão, ainda, de que as próximas pesquisas de clima realizadas pelo Grupo Ceee sejam divididas por Divisões ou Departamentos, como foi realizado este trabalho, a fim da gestão poder resolver problemas pontuais, mais facilmente identificáveis por este tipo de pesquisa.

6.3. Conclusões

Acredita-se que este trabalho tenha obtido sucesso na sua proposição, na medida em que se conseguiu desenvolver os objetivos propostos partindo da aplicação de uma pesquisa de clima junto aos empregados da Divisão de Recursos Humanos do Grupo Ceee.

Faz-se importante comentar que o fato do pesquisador trabalhar na Divisão de Recursos Humanos pode ser considerado um possível limitador ao desenvolvimento deste trabalho, apesar do mesmo ter tentado se manter o mais imparcial possível, se atendo apenas a analisar os índices obtidos.

As conclusões obtidas com esta pesquisa, por ser tratar de um estudo de caso específico, focado na Divisão de Recursos Humanos do Grupo Ceee, uma empresa de economia mista que possui suas próprias características, não podem ser generalizadas, muito menos aplicadas em outras organizações.

É pertinente salientar que uma pesquisa de clima nada mais é do que uma avaliação de um dado momento no contexto da organização, tornando importante sua sequência, pois as percepções dos empregados podem ser modificadas. Assim, propõe-se, além de um *feedback* para os empregados envolvidos na pesquisa, um acompanhamento periódico do clima na DRH, enquanto esta ferramenta não for disponibilizada pela gestão da empresa, a fim de acompanhar as mudanças ocorridas na Divisão.

Finalizando, é importante se ter noção de que este trabalho não teve como objetivo esgotar o estudo sobre clima organizacional. Lembra-se que a somente a realização de uma pesquisa não é suficiente para se aumentar a satisfação dos empregados e as melhorias no clima passarão a ser percebidas se a gestão da DRH, juntamente com as chefias dos setores envolvidos, investir em soluções para minimizar os aspectos geradores de insatisfação e estimular, ainda mais, os itens que geram satisfação aos empregados da Divisão de Recursos Humanos do Grupo Ceee.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. **Understanding Organizational behavior**. Homewood, Illinois: The Dorsey Press-Inc., 1960.

ASHKANASAY, N. M. ; WILDERON, C. P. M.; PETERRRSON, M.F. **Handbook of organizational culture an climate**. Thousand Oaks, California: Sage publications, p. 21-36, 2000.

BERGAMINI. C.W., CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 2. Ed., 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 3. Ed., 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.401

FERREIRA,V. F. As tecnologias interativas no ensino. *Química Nova*. 21(6), 1998.

FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. Uma discussão sobre cultura organizacional. In FLEURY, M. T. L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GASPARETTO, L. E. **Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer**. São Paulo: Ed. Scortecci, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 4. Ed., 1994.

GODE, Willian Josiah; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. Trad. Carolina Martuscelli Bori. 5ª ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1975.

Grupo Ceee Disponível em: www.ceee.com.br. Acesso em: 10.09.2011.

KOLB, D.; RUBIN, I.; MACINTYRE, J. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

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

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para a implantação do programa de qualidade**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1995.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis: Vozes, 1983.

SCHERMERHORN, Jr., John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N., **Fundamentos de Comportamento Organizacional**; trad. Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 2ª ed., 2003.

SCHNEIDER, B.; SNYDER, R. **Some relationships between job satisfaction and organizational climate**. *Journal of Applied Psychology*, 60 (3):318-328, 1975.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, E.L.P.de. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgard Blucher, 1978.

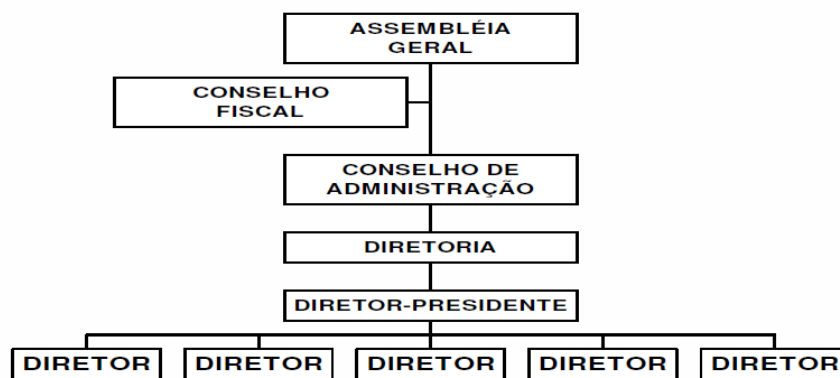
TOLEDO, F. de; MILIONI, B. **Dicionário de Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Expressão e Cultura, 1979.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001-2004.

ANEXO A – ORGANOGRAMA GERAL



COMPANHIA ESTADUAL DE ENERGIA ELÉTRICA PARTICIPAÇÕES – CEEE-PAR
(Organograma aprovado pela Diretoria - Ata 2230, de 20-10-06)

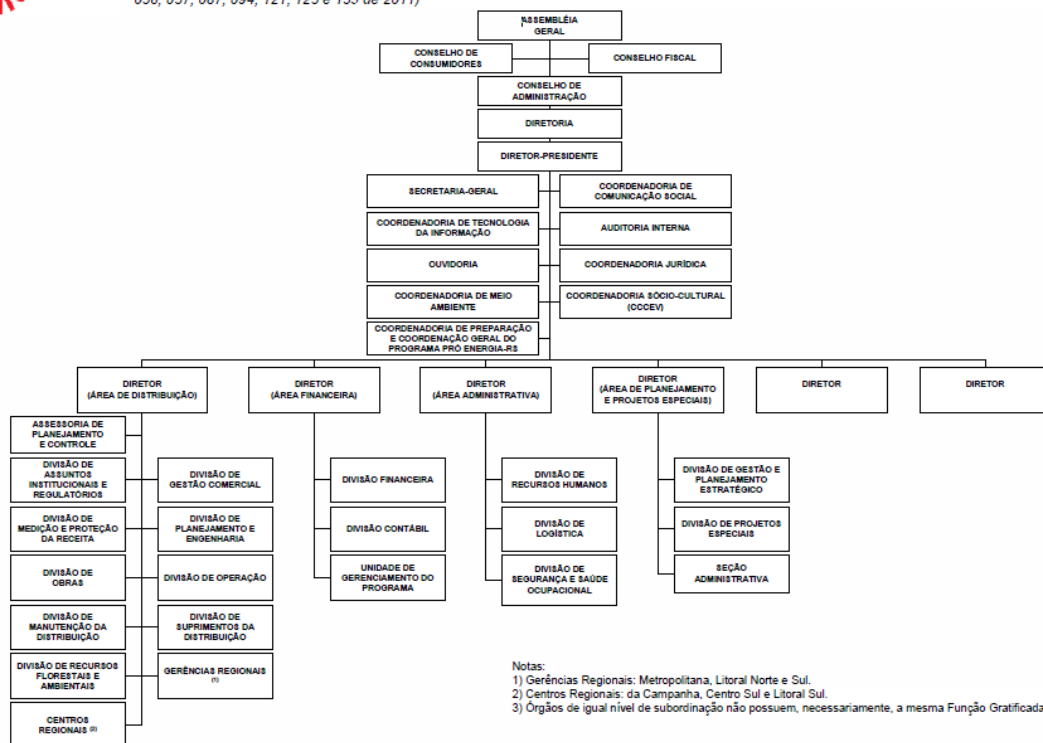


ANEXO B – ORGANOGRAMA GERAL CEEE-D



COMPANHIA ESTADUAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - CEEE D

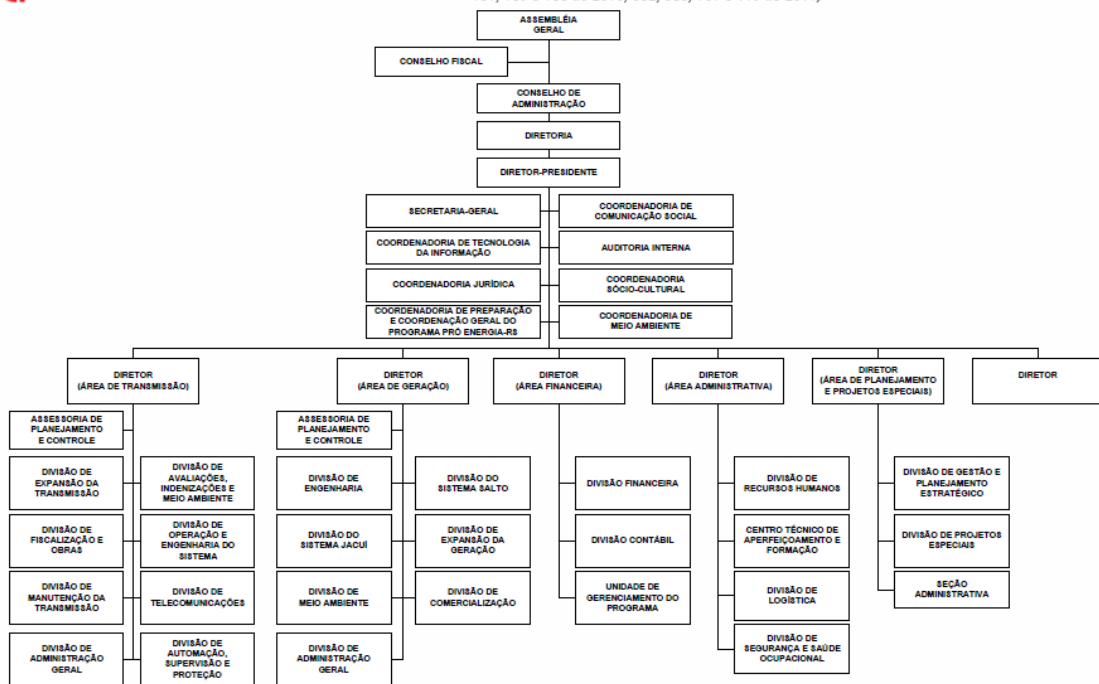
(Estrutura organizacional aprovada pela Diretoria - Ata n.º 2.230, de 20-10-06; alterada pelo Conselho de Administração - Ata n.º 008, de 26-02-07 e pelas Resoluções 036, 052, 101, 135, 146, 194, 233 e 246 de 2007; 109, 147, 201 e 266 de 2008; 142 e 152 de 2009; 235, 243, 278 e 320 de 2010; 003, 056, 057, 087, 094, 121, 125 e 153 de 2011)



ANEXO C – ORGANOGRAMA GERAL CEEE-GT



COMPANHIA ESTADUAL DE GERAÇÃO E TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - CEEE GT
 (Estrutura organizacional aprovada pela Diretoria - Ata n.º 2.230, de 20-10-06; alterada pelo Conselho de Administração - Ata n.º 367, de 27-02-07 e pelas Resoluções 507 de 2006; 072, 113 e 228 de 2007; 027, 030, 067, 118, 181 e 233 de 2008; 033, 143 e 167 de 2009; 089, 174, 181, 183 e 188 de 2010; 052, 085, 107 e 113 de 2011)

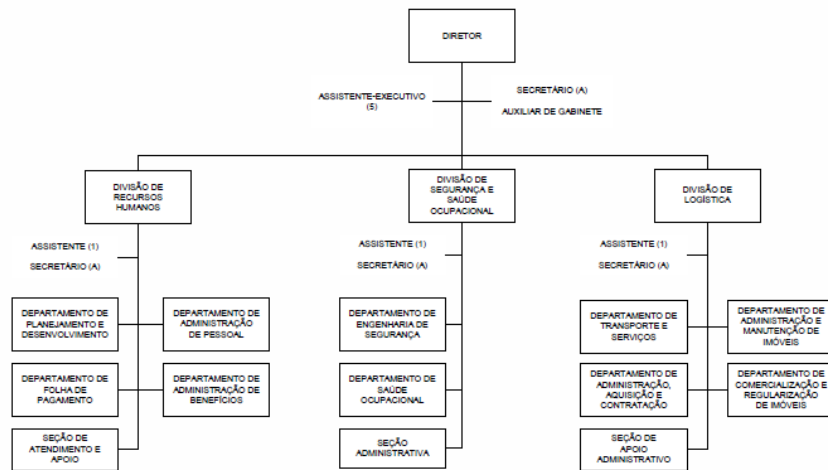


Nota: Órgãos de igual nível de subordinação não possuem, necessariamente, a mesma Função Gratificada.

ANEXO D – DIRETORIA ADMINISTRATIVA CEEE-D



DIRETOR
(ÁREA ADMINISTRATIVA)
(Estrutura organizacional aprovada pela Diretoria - Ata n.º 2.230, de 20-10-06 e alterada pelas Resoluções n.º 233 de 2007, 040, 135 e 152 de 2009; 159 de 2010; 006 de 2011)

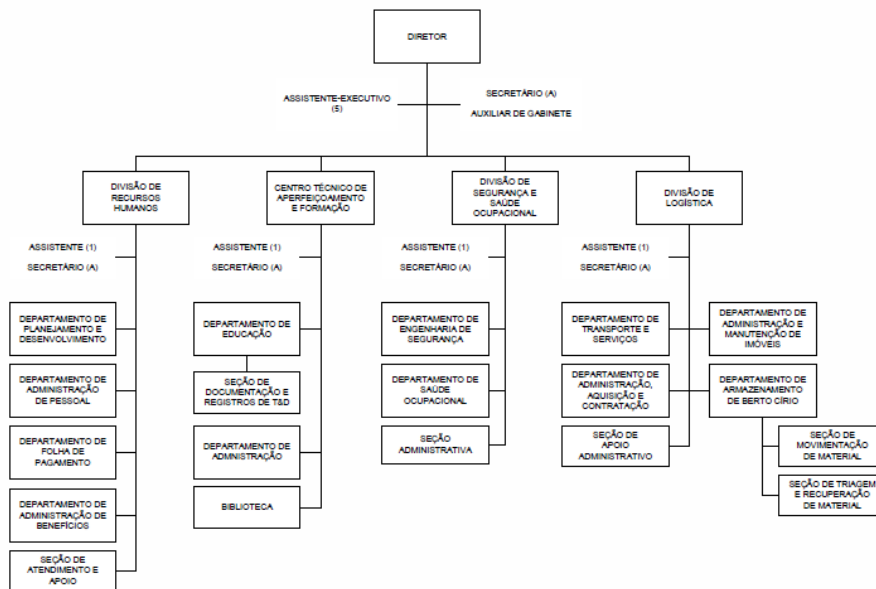


Observação: Órgãos de igual nível de subordinação não possuem, necessariamente, a mesma Função Gratificada.

ANEXO E – DIRETORIA ADMINISTRATIVA CEEE-GT



DIRETOR
(ÁREA ADMINISTRATIVA)
(Estrutura organizacional aprovada pela Diretoria - Ata n.º 2.230, de 20-10-06 e alterada pelas Resoluções n.º 507 de 2006; 043, 143, 144 e 193 de 2009; 091 e 122 de 2010; 008 de 2011)



Observação: Órgãos de igual nível de subordinação não possuem, necessariamente, a mesma Função Gratificada.

ANEXO F – ORGANOGRAMA DRH

ANEXO G – QUESTIONÁRIO

PESQUISA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta Pesquisa faz parte de trabalho de conclusão do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS e tem como propósito diagnosticar aspectos favoráveis ou não no desenvolvimento das atividades na Divisão de Recursos Humanos, a fim de identificar a percepção do Clima Organizacional vivenciado pelos seus colaboradores.

Solicita-se a não identificação no questionário, assim como franqueza ao responder as questões. O questionário deverá ser preenchido, preferencialmente, no ato da entrega e após coletado pelo responsável (chefes ou André), sendo de exclusivo uso do pesquisador.

As primeiras 10 questões são referentes a dados pessoais e profissionais, as demais se referem a aspectos diversos. Assinale com um X a resposta que você escolher, marcando apenas uma resposta.

A SUA OPINIÃO É MUITO IMPORTANTE!

I - Perfil	
1. Em que empresa você trabalha: () Ceee-D () Ceee-GT	
2. Assinale a carreira a que você pertence: () Administrativa () Superior	
3. Há quanto tempo você trabalha na empresa? Considere anos completos. a. () menos de 1 ano b. () entre 1 e 5 anos c. () entre 6 e 10 anos d. () entre 11 e 15 anos e. () entre 16 e 20 anos f. () entre 21 e 25 anos g. () entre 26 e 30 anos h. () mais de 30 anos	
4. Gênero: () Masculino () Feminino	
5. Identifique sua faixa etária: a. () de 18 a 25 anos b. () de 26 a 35 anos c. () de 36 a 45 anos d. () de 46 a 55 anos e. () outra: _____	
6. Assinale o setor onde você desempenha sua atividade na DRH a. () Gabinete b. () DAB c. () DAP d. () DFP e. () DPD f. () SAA	
7. Qual seu grau de escolaridade: a. () ensino médio incompleto b. () ensino médio completo/curso técnico c. () superior incompleto / em curso d. () superior completo e. () pós graduação f. () outro	
8. Assinale a alternativa abaixo que corresponde à sua remuneração mensal total, incluindo todas as suas vantagens: a. () entre R\$900,00 e R\$1.500,00 b. () entre R\$1.501,00 e R\$2.500,00 c. () entre R\$2.501,00 e R\$3.500,00 d. () entre R\$3.501,00 e R\$4.500,00 e. () entre R\$4.501,00 e R\$5.500,00 f. () mais de R\$5.500,00	
9. Você pretende continuar na Empresa nos próximos 5 (cinco) anos? a. () Sim. Responda a questão 10.1. b. () Não. Responda a questão 10.2.	
10.1. Qual(is) o(s) motivo(s) preponderante(s)? a. () Estabilidade b. () Salário e benefícios c. () Perspectiva de desenvolvimento profissional d. () Qualidade de vida e. () Ambiente de trabalho f. () Reconhecimento profissional g. () Plano de carreira	
10.2. Qual(is) o(s) motivo(s) preponderante(s)? a. () Salário e benefícios b. () Falta de reconhecimento c. () Qualidade de vida d. () Ambiente de trabalho e. () Falta de treinamento f. () Falta de perspectiva de crescimento	

As questões seguintes são para identificar a sua percepção em relação ao clima organizacional de seu departamento, onde a escala varia de "1" à "4", conforme as legendas. Assinale com um X a opção que mais corresponde ao que você pensa. Marque a opção de acordo com sua percepção atual (real sentimento de hoje), não aquilo que você gostaria que acontecesse. Caso não saiba o que responder marque a opção "Não tenho opinião".

II – Percepção em relação ao clima organizacional		4	3	2	1	Não tenho opinião
Resposta Única						
Comunicação	1. Em sua opinião, como é o relacionamento entre os departamentos da DRH?	<input type="radio"/> Ótimo	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Ruim	
	2. A comunicação e divulgação interna entre os empregados da DRH com relação a eventos e atividades realizadas são feitas de forma frequente?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	3. Você se considera bem informado sobre o que se passa na DRH?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	4. Como você avalia a divulgação da DRH relativa às políticas, ao trabalho desempenhado, aos objetivos, metas e resultados obtidos, junto aos empregados da Divisão?	<input type="radio"/> Ótimo	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Ruim	
	5. Você recebe informações, por parte dos seus superiores, para saber se sua atividade funcional está atingindo os objetivos propostos?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
Liderança	6. Na sua avaliação, sua chefia imediata demonstra interesse no treinamento e atualização de sua equipe de trabalho?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	7. Seu chefe define claramente as atividades que lhe são atribuídas?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	8. No seu departamento, os elogios superam as críticas e advertências?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	9. Você se sente pressionado no ambiente de trabalho?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	10. Você recebe elogios de sua chefia imediata sempre que realiza um bom trabalho?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	11. Seu chefe presta o apoio necessário para o bom andamento das atividades que você desenvolve?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
Trabalho	12. Seu chefe imediato avalia periodicamente a produção e a qualidade de seu trabalho?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	13. Você se sente sobrecarregado em relação à atividade que executa?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	14. Você se sente realizado no departamento que atua?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
Salário	15. Na sua avaliação, o número de funcionários no seu setor de trabalho é o suficiente para a execução de um bom trabalho?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	16. Na sua opinião, você é remunerado adequadamente pelo trabalho que executa?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
Treinamento	17. Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	18. O treinamento que você recebe contribui no desenvolvimento de seu trabalho?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
Relacionamento	19. Você está satisfeito com a capacitação que lhe disponibilizam?	<input type="radio"/> Totalmente Satisfeito	<input type="radio"/> Satisfeito	<input type="radio"/> Em parte	<input type="radio"/> Insatisfeito	
	20. Você se sente parte da equipe da DRH?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	21. Você se sente acolhido pela equipe da DRH?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	22. O relacionamento com seus colegas de trabalho favorece a execução das suas atividades na Empresa?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
Reconhecimento	23. Os assuntos importantes relacionados ao seu trabalho são debatidos em equipe.	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	24. Como você avalia o relacionamento interpessoal entre chefias e empregados no âmbito da Divisão?	<input type="radio"/> Ótimo	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Ruim	
	25. Você se sente responsável pelo sucesso dos trabalhos desenvolvidos em seu departamento?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	26. Sua chefia confia em seu desempenho e demonstra de alguma forma essa confiança?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	27. Você se sente valorizado pelo seu chefe imediato?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	28. Você se sente valorizado pela sua equipe de trabalho?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
Ambiente de trabalho	29. O ambiente físico onde você trabalha favorece a execução de suas atividades na Empresa?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
	30. O material de trabalho disponibilizado pela Empresa contribui para o bom desempenho de suas atividades?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	
31- Se quiser, escreva alguma crítica, sugestão ou comentário.						

ANEXO H – E-MAIL RECEBIDO COM *FEEDBACK*

De: Fabiana Pedebos Ribeiro
Enviada em: quinta-feira, 10 de novembro de 2011 08:59
Para: André Dias Pettenuzzo
Assunto: RES: bom dia, pessoal!

Teu questionário está muito bom. O nosso da CEEE deveria ser igual.

Parabéns!! Já respondi.

Fabiana Pedebos Ribeiro

Depto de Administração de Pessoal
Divisão de Recursos Humanos
Telefone: (51) 3382-4842
Fax: (51) 3382-4862
E-mail: fabianar@ceee.com.br

De: André Dias Pettenuzzo
Enviada em: quinta-feira, 10 de novembro de 2011 08:32
Assunto: bom dia, pessoal!

Bom dia, pessoal!

Como alguns já sabem, estou finalmente concluindo a faculdade. E como tema do TCC, escolhi fazer uma pesquisa de clima aqui no RH. Hoje entregarei um pequeno questionário nos setores. Peço a colaboração de todos para que respondam e me entreguem até amanhã, são só 30 questões, nem cansa muito. Lembro que os questionários não serão identificados, ninguém é obrigado a responder e os resultados serão utilizados para possíveis melhorias aqui na Divisão.

Conto com a colaboração de vocês!

Desde já meu obrigado!

Att.

André Dias Pettenuzzo
Departamento de Folha de Pagamento/DRH
Cia. Estadual de Distribuição de Energia Elétrica - CEEE-D
(51)3382-5602