



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Aline Cristina Fernandes
Maria Aparecida Oliveira da Silva
Pedro Henrique Teixeira Carvalhal**

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE PINDAMONHANGABA**

**Pindamonhangaba – SP
2011**



**ALINE CRISTINA FERNANDES
MARIA APARECIDA OLIVEIRA DA SILVA
PEDRO HENRIQUE TEIXEIRA CARVALHAL**

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE PINDAMONHANGABA

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharel em Administração pelo Curso de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientadora: Profa.MSc. Arlete Candido Monteiro Vieira.

**Pindamonhangaba – SP
2011**

Carvalho, Pedro Henrique Teixeira; Fernandes, Aline Cristina; Silva, Maria Aparecida Oliveira da

A influência do clima organizacional em uma instituição pública de Pindamonhangaba / Pedro Henrique Teixeira Carvalho; Aline Cristina Fernandes; Maria Aparecida Oliveira da Silva / Pindamonhangaba : FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba, 2011.

39 f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) FAPI-SP.

Orientadora: Prof^a MSc. Arlete Candido Monteiro Vieira

I Clima organizacional. I A influência do clima organizacional em uma instituição pública de Pindamonhangaba. II Carvalho, Pedro Henrique Teixeira; Fernandes, Aline Cristina; Silva, Maria Aparecida Oliveira da



**ALINE CRISTINA FERNANDES
MARIA APARECIDA OLIVEIRA DA SILVA
PEDRO HENRIQUE TEIXEIRA CARVALHAL**

**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE PINDAMONHANGABA**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do diploma de bacharel em Administração pelo curso de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: 16 de dezembro de 2011

Resultado: Aprovado – Nota 10,0

BANCA EXAMINADORA:

Prof. MSc. Christiano Henrique Zaccaro

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. MSc. Rodolfo Anderson Bueno

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. MSc Arlete Cândido Monteiro Vieira

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível e não estaríamos aqui desfrutando destes momentos que nos são tão importantes.

Ao meu pai Antônio Carvalhal pelo esforço, apoio e compreensão e à minha mãe Marinez Teixeira que me deu a vida com amor, e que também me deu todo apoio em todos os momentos desta e em outras caminhadas. Dedico também a todas as pessoas que fizeram a diferença em minha vida, e que sempre me incentivaram, em especial a minha irmã, minhas tias e meus amigos que compartilharam comigo os momentos de tristeza e também de alegria nesta etapa, em que, com a graça de Deus, está sendo vencida.

Só tenho a agradecer a todos por tudo e dizer que, para mim, o que importa não é O QUE eu tenho na vida, mas QUEM eu tenho na vida.

Pedro

Dedico este trabalho à minha família, especialmente à minha mãe Ana A. de Oliveira e minha filha Thalyta A. O de Oliveira, por todo apoio, paciência e compreensão em saber a importância deste objetivo alcançado, foi muito valioso para todos.

Maria

Dedico este trabalho em primeiro lugar a Deus, pois ele me deu forças e me fez chegar até aqui e depois aos meus pais Cristina Leite Fernandes e Luís Antonio Fernandes pelo apoio que recebi e por acreditarem em mim, também dedico a uma amiga especial que sempre procurou me dizer palavras de incentivo, Patrícia Emydio, afinal tudo vale a pena quando a alma não é pequena.

Aline

AGRADECIMENTOS

Ao Governo Federal e à Faculdade de Pindamonhangaba pela concessão da bolsa de estudo que permitiu que eu atingisse meu objetivo. (Aline)

À Profa. Arlete Candido Monteiro Vieira por sua paciência e dedicação para que este trabalho fosse concluído.

À instituição que nos permitiu a coleta de dados para a realização deste trabalho.

À Profa. Marina Buselli, pela correção da formatação do trabalho e ajuda para elaboração da apresentação.

Ao Prof. Rodolfo Bueno, pelas dicas em relação ao conteúdo do trabalho.

"Plante seu jardim e decore sua alma, ao invés de esperar que alguém lhe traga flores. E você aprende que realmente pode suportar, que realmente é forte, e que pode ir muito mais longe depois de pensar que não se pode mais. E que realmente a vida tem valor e que você tem valor diante da vida!"

William Shakespeare

RESUMO

Clima organizacional é o termo que expressa como está o ambiente de trabalho e as percepções das pessoas em relação ao mesmo. Para medir o clima, é necessário aplicar uma pesquisa de clima organizacional, que permite avaliar se o clima está agradável ou não. Em organizações públicas os serviços prestados à sociedade devem ser eficientes e o clima interno deve ser agradável aos funcionários para que estes possam prestar serviços de qualidade. O presente trabalho objetivou analisar como o clima organizacional influencia um departamento de uma instituição pública da cidade de Pindamonhangaba. Os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho foram levantamento bibliográfico e pesquisa de campo, a pesquisa é de natureza exploratória. Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários com questões intervalares. Os resultados obtidos demonstram que os fatores que influenciam o clima do departamento de forma negativa são: a forma como são realizadas as promoções internas, a falta de valorização do profissional na instituição, a burocracia excessiva, a falta de assistência de médico, dentista e de assistência social. Conclui-se então que esses fatores tornam o clima negativo no departamento e assim a qualidade dos serviços prestados também tende a ser comprometida, portanto por meio da identificação desses fatores o clima interno pode ser melhorado.

Palavras chave: Clima organizacional, Pesquisa de clima organizacional, instituição pública.

ABSTRACT

Organizational climate is the term that is expressed as the work environment and people's perceptions in relation to it. To measure the weather, it is necessary to apply an organizational climate that allows us to evaluate if the weather is nice or not. In public services provided to society should be efficient and internal environment should be pleasing to the employees so that they can provide quality services. This study aimed to examine how organizational climate influences a department of a public institution in the city of Pindamonhangaba. The methodological procedures used in the study were literature and field research, the research is exploratory in nature. Data were collected through questionnaires with questions interval. The results show that the factors that influence the climate of the department are in a negative way: the way they are carried out internal promotions, lack of appreciation of the work in the institution, excessive bureaucracy, lack of care of a physician, dentist and social assistance. It is concluded that these factors make the negative atmosphere in the department and thus the quality of services also tends to be compromised, by identifying these factors, the internal environment can be improved.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Climate Survey, a public institution.

LISTA DE ABREVIATURAS

ADM – Administração

FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Um modelo do processo de comunicação.....	18
Figura 2	Escolaridade dos respondentes.....	26
Figura 3	Gênero dos respondentes.....	26
Figura 4	Tempo de serviço dos respondentes.....	27
Figura 5	O relacionamento entre as pessoas da equipe.....	27
Figura 6	A autonomia que se tem para propor melhorias no trabalho.....	28
Figura 7	O reconhecimento pelo trabalho que executam.....	28
Figura 8	Em termos de estabilidade no emprego.....	29
Figura 9	Como se sentem em relação aos critérios utilizados para promoções internas.....	29
Figura 10	O relacionamento entre superiores imediatos e subordinados dentro da equipe..	30
Figura 11	Indicadores de percepção do clima organizacional (1).....	31
Figura 12	Indicadores de percepção do clima organizacional (2).....	32
Figura 13	Pontuação dos fatores que influenciam o clima.....	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Justificativa da Escolha do Tema.....	10
1.2 Problema de Pesquisa.....	11
1.3 Objetivos.....	11
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	12
1.4 Delimitação do Trabalho.....	12
1.5 Estrutura do Trabalho.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Organização.....	14
2.2 Cultura organizacional.....	14
2.3 Motivação.....	16
2.4 Comunicação.....	17
2.5 Liderança.....	19
2.6 Clima organizacional.....	20
2.6.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
2.6.2 CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA.....	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
3.1 Tipo de Pesquisa.....	24
3.2 Instrumentos de Pesquisa.....	24
3.3 Universo da Pesquisa.....	25
3.4 Etapas da pesquisa.....	25
4 RESULTADOS.....	26
4.1 Pesquisa do clima organizacional.....	26
4.1.2 PESQUISA DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
5 DISCUSSÃO.....	34
6 CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICES.....	38
Apêndice A – Ficha de pesquisa número 1.....	38
Apêndice B - Ficha de pesquisa número 2.....	38

1 INTRODUÇÃO

No setor público o principal objetivo é a prestação de serviços eficientes, adequados e de melhor qualidade para a sociedade, fornecendo-lhes moradia e, conseqüentemente, provendo-lhes dignidade, segurança e acima de tudo uma melhor qualidade de vida.

Tal objetivo não pode ser alcançado sem que haja a contribuição de pessoas, ou seja, funcionários. Porém, não basta que haja somente funcionários, mas sim que estes façam parte de uma equipe comprometida, motivada e disposta a fazer aquilo que lhe é proposto. .

Há, portanto, a necessidade de aprimorar a qualidade de vida dos funcionários em seu ambiente de trabalho para que se melhore a qualidade dos serviços prestados, atendendo, assim, os objetivos no setor público em questão (CHIAVENATO, 2004).

Crespo (2004) afirma que um fator primordial para o êxito das organizações são os seus colaboradores, ou seja, os funcionários que estão satisfeitos com a organização, tendem a ter um melhor desempenho de acordo com os interesses da mesma.

Como o funcionário passa a maior parte de sua vida no ambiente de trabalho, é necessário que haja um ambiente organizacional sadio, evitando, com isto, que o trabalho se torne um ato mecânico (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Maximiano (2002), as pessoas dentro de uma organização agem de acordo com a sua motivação, ou seja, cada indivíduo é impulsionado por algo e assim podem ter atitudes contrárias ou favoráveis à organização.

O objetivo deste trabalho é de avaliar a qualidade do clima organizacional existente em um setor de uma instituição pública de Pindamonhangaba.

Por fim, se realizou um levantamento teórico sobre o tema pesquisado, para que seja identificado como está o clima no setor em questão.

1.1 Justificativa da Escolha do Tema

As organizações atualmente estão percebendo que a forma como seus funcionários veem a empresa e interagem dentro dela afeta a sua produtividade, portanto surge também a necessidade de conhecer a estrutura da empresa, a motivação dos funcionários e o ambiente

organizacional em que eles estão inseridos, pois um clima agradável incentiva as pessoas a trabalharem motivadas e felizes (MAXIMIANO, 2002).

Para Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional é imprescindível, pois uma empresa não depende somente de um bom relacionamento com seus clientes, mas também de um relacionamento harmonioso com seus funcionários.

No setor público o principal objetivo é a prestação de serviços de qualidade porém para que isso ocorra é necessário oferecer aos funcionários um ambiente de trabalho agradável, assim este trabalho se justifica pois a organização precisa avaliar o clima organizacional e assim buscar satisfazer seus funcionários e clientes. Um dos pesquisadores trabalha no departamento analisado pela pesquisa.

1.2 Problema de Pesquisa

O clima organizacional é um indicador que revela o grau de satisfação dos funcionários com a empresa e o trabalho realizado.

Crespo (2004) afirma que os estudos sobre clima organizacional permitem que as organizações detectem as áreas que necessitam de melhorias e implantem medidas adequadas para o aumento da produtividade dos funcionários.

De acordo com Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional é um instrumento que permite avaliar o ambiente de trabalho, o relacionamento entre os funcionários e com seus superiores hierárquicos, por conseguinte o problema abordado por esta pesquisa foi: De que forma o clima organizacional influencia um departamento de uma instituição pública de Pindamonhangaba?

1.3 Objetivos

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como o clima organizacional influencia um departamento de uma instituição pública de Pindamonhangaba.

1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Pesquisar literatura referente a este tema.

Realizar pesquisa em um departamento de uma instituição pública de Pindamonhangaba para verificar o clima organizacional.

Analisar os resultados obtidos.

1.4 Delimitação do Trabalho

Este trabalho foi realizado com base em informações coletadas junto aos funcionários de um departamento de uma instituição pública de Pindamonhangaba. O trabalho procurou identificar somente os fatores internos que influenciam o clima organizacional sem analisar, por exemplo, questões econômicas e políticas.

1.5 Estrutura do Trabalho

Na primeira seção, apresenta-se a introdução, justificativa da escolha do tema, problema de pesquisa, objetivos, delimitação do trabalho.

Na segunda seção, apresenta-se a revisão de literatura, onde foram fundamentais as pesquisas acerca de temas como: organização, cultura organizacional, motivação, comunicação, liderança, clima organizacional, pesquisa de clima organizacional, clima organizacional em instituição pública.

Na terceira seção apresenta-se a metodologia da pesquisa, onde são detalhados os procedimentos metodológicos utilizados.

Na quarta seção são apresentados os resultados, a discussão e a análise dos resultados.

Na quinta seção consta a conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para estudar a influência do clima organizacional de uma instituição pública foi necessário o conhecimento de alguns conceitos para a compreensão do tema em questão.

2.1 Organização

As organizações são formadas por pessoas, materiais e processos que são postos em ordem para que a mesma possa atingir determinados fins (MAXIMIANO, 2002).

Lima e Albano (2002) afirmam que as organizações são constituídas por pessoas, atividades e colaboração assim o ambiente organizacional está em constante mudança.

As organizações planejam, coordenam, dirigem, executam e controlam as atividades realizadas pelos funcionários para obter resultados eficientes (CHIAVENATO, 2004).

Nas organizações os gerentes são os responsáveis por fazer com que as pessoas se empenhem pelo objetivo da mesma e assim buscam também a eficácia das atividades realizadas. A forma de garanti-la é controlando a maneira como as tarefas são executadas (MAXIMIANO, 2002).

Portanto, serão abordados alguns fatores que influenciam as organizações nas seções posteriores.

2.2 Cultura organizacional

A cultura determina a maneira como as pessoas se comportam em sociedade e dentro da organização (CHIAVENATO, 2004).

Uma organização de sucesso transmite a todos os seus colaboradores os valores que a direcionam para que haja um maior comprometimento com os objetivos da mesma (DAFT, 2005).

Cada organização possui uma determinada cultura, porém sua função é a mesma em todas, ela é a base que norteia as ações dos funcionários para que estes possam direcionar seus esforços para o alcance de metas (ZAVAREZE, 2008).

Schein (1985 apud MAXIMIANO, 2002, p. 242) define:

Cultura é a experiência que o grupo adquire á medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Pires e Macêdo (2006) afirmam que cultura é o conjunto de valores, símbolos e rituais que direcionam as pessoas em um determinado grupo.

O modo como as pessoas se relacionam dentro de uma organização, suas regras, comportamentos e valores constituem a cultura da empresa (CHIAVENATO, 2004).

É essencial que os funcionários de uma empresa conheçam a cultura da mesma e adapte seu comportamento á ela (DAFT, 2005).

A cultura organizacional possui alguns aspectos que são visíveis, outros são intrínsecos à organização e mais difíceis de serem percebidos (CHIAVENATO, 2004).

Schein (1992 apud CHIAVENATO, 2004, p. 160) afirma que a cultura pode se apresentar de três formas diferentes:

Artefatos: São todas as coisas visíveis e perceptíveis que indicam a cultura da organização. Valores compartilhados: É a razão de existência da organização, ou seja, a base que direciona a ação de todos os seus funcionários. Pressuposições básicas: São as crenças e percepções que não são visíveis, mas predominam entre os integrantes da organização.

Uma cultura forte, que possui valores sólidos é capaz de influenciar a motivação das pessoas, portanto assim elas acabam trabalhando melhor e também mais felizes (DAFT, 2005).

2.3 Motivação

Machado e Sborz (2009) afirmam que as pessoas quando estão motivadas e em boas condições físicas e emocionais tendem a trabalhar melhor e com maior empenho em suas atividades.

Conforme Maximiano (2002), motivação significa aquilo que nos faz agir de determinada forma e assim esse impulso pode gerar tanto consequências boas como ruins.

Chiavenato (2004) ressalta que algumas vezes a falta de motivação é associada á preguiça e a crença de que alguns indivíduos nascem motivados outros não, porém a motivação é diferente entre as pessoas, ou seja, o que motiva alguém pode não exercer a mesma influência sobre outra.

Bergamini (2006) afirma que a motivação é o que faz as pessoas agirem e buscarem alcançar objetivos.

Schmerhorn (1999 apud MACHADO; SBORZ, 2009, p. 209) ressalta: “Para melhorar o desempenho das pessoas, torne-as felizes”.

Chiavenato (2004) relaciona a motivação a três aspectos:

- A direção do comportamento (objetivo): a motivação é o que faz as pessoas trabalharem mais.
- A força e intensidade do comportamento (esforço): o esforço se estiver direcionado aos objetivos da organização produz bons resultados.
- A duração e persistência do comportamento (necessidade): a motivação é a busca contínua por suprir as necessidades de cada pessoa.

As pessoas já possuem uma determinada motivação, porém alguns fatores negativos na organização podem fazer com que os funcionários se desmotivem assim o que os líderes podem fazer é buscar evitar que a motivação das pessoas desapareça completamente (BERGAMINI, 2006).

Estar motivado ou desmotivado não é constante, pois a motivação envolve um ciclo que se inicia com o surgimento de uma necessidade até que a mesma seja suprida e assim o estado de equilíbrio é recuperado (CHIAVENATO, 2004).

Michel (1994 apud BERGAMINI, 2006, p.138) define:

Estar motivado é estar a caminho, isto é, em vias de realização, porque as pessoas estão ao mesmo tempo buscando responder seus desejos e a suas aspirações. Estar motivado é viver uma dinâmica, uma tensão interior da busca de realização de si. A ação motivadora é aquela que une os dois termos, desejos e aspirações e permite sentir a ação como algo que faz parte da própria personalidade.

Maslow (1954 apud CHIAVENATO, 2004, p. 478) propõe uma hierarquia de cinco necessidades humanas:

Necessidades fisiológicas: São as necessidades corporais que fazem parte da vida humana tais como sede e sono, entre outras.

Necessidades de segurança: São as necessidades de estar protegido seja fisicamente ou emocionalmente.

Necessidades sociais: São as necessidades de aceitação e integração em sociedade.

Necessidades de estima: São os fatores internos e externos que fazem com que as pessoas se sintam bem consigo e com os outros tais como autonomia e status.

Necessidade de auto-realização: É a busca por ser melhor e aumentar a capacidade potencial.

As pessoas se motivam buscando atender as suas necessidades assim quando os funcionários realizam bem suas atividades em prol da organização são recompensados para poder satisfazê-las. As recompensas podem ser: intrínsecas e extrínsecas. As recompensas intrínsecas se referem ao sentimento de satisfação gerado pela realização de algo. As recompensas extrínsecas são os pagamentos em dinheiro que a pessoa recebe por seu bom desempenho (DAFT, 2005).

O grande desafio das organizações é buscar atender as aspirações de seus funcionários (BERGAMINI, 2006).

A motivação dos funcionários depende muito mais de um ambiente agradável do que de recompensas salariais (DAFT, 2005).

2.4 Comunicação

Chiavenato (2004) define comunicação como um instrumento que possibilita a divulgação de algo a todos.

Wanderley (1998) define comunicação como a forma de expressar uma ideia a uma determinada pessoa assim para que a comunicação seja bem recebida, é necessário transmitir as idéias de forma correta.

A comunicação é um modo de compartilhar informações com outras pessoas e assim também influenciar as ações desses indivíduos (DAFT, 2005).

Os significados que as palavras adquirem muitas vezes podem variar de acordo com a pessoa que está recebendo a mensagem. Algumas vezes a pessoa que está se comunicando pode não expressar a mensagem de forma clara (WANDERLEY, 1998).

Daft (2005) ressalta que no processo de comunicação há duas partes importantes: emissor que é a pessoa que pretende transmitir algo aos outros, e receptor que é a pessoa que irá receber a mensagem.

Afirma ainda que a mensagem seja enviada por meio de um canal, o emissor codifica a idéia selecionando símbolos adequados para transmiti-la, o receptor decodifica os símbolos para entender a mensagem, erros na decodificação podem fazer com que a mensagem não chegue de forma clara ao receptor ou seja ocasionam ruídos. O feedback ocorre quando o receptor responde a comunicação com outra mensagem assim é possível perceber se o receptor recebeu a mensagem de forma clara.

Segundo Daft (2005) o modelo de processo de comunicação é representado conforme a Figura 1 apresentada abaixo.

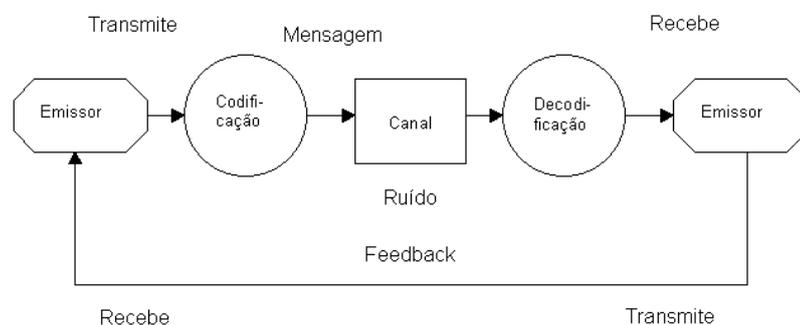


Figura 1 – Um modelo do processo de comunicação
Fonte: Adaptado de Daft(2005)

Um bom relacionamento entre as pessoas depende principalmente de uma boa comunicação (WANDERLEY, 1998).

A função do transmissor é definir símbolos e uma linguagem clara para expressar a ideia, a seguir a mensagem é enviada por um canal e finalmente o receptor receberá e responderá á mensagem. O canal escolhido para a comunicação interfere muito na eficácia da comunicação (DAFT, 2005).

Muitos problemas dentro das organizações podem ser consequências da comunicação inadequada entre as pessoas, a forma como as informações chegam as pessoas também pode variar conforme a posição das mesmas na hierarquia da empresa (MARTINS; ANTUNES, 2010).

2.5 Liderança

De acordo com Maximiano (2002), a liderança é a capacidade de direcionar alguém a se comportar de acordo com o que você deseja.

Um líder coordena seu capital humano em direção ao alcance das metas da organização (BERGAMINI, 2006).

“A liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.” (CHIAVENATO, 2004, p. 448).

Liderar é buscar um ambiente organizacional harmonioso para que as pessoas possam crescer, descobrir e melhorar suas habilidades e se satisfazer pessoalmente (BERTERO, 2007).

O líder eficaz é capaz de exercer uma forte influência sobre seus seguidores, assim eles tendem a priorizar os interesses da organização. Essa forma de liderar geralmente é espontânea, ou seja, são as pessoas que escolhem serem lideradas por uma determinada pessoa (BERGAMINI, 2006).

Os líderes movem as pessoas para o alcance de bons resultados para a organização (TANURE, 2007).

A eficácia do líder depende da forma como ele consegue entender e suprir as necessidades de seus seguidores. Assim o líder não é o responsável por motivar seus seguidores, mas é o responsável por não deixar que a motivação das pessoas seja extinta. É função do líder zelar pelo bem-estar de seus seguidores assim como a adequação das pessoas ao ambiente organizacional (BERGAMINI, 2006).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 447), existem cinco tipos diferentes de poder que um líder pode possuir:

Poder coercitivo: é o poder por meio da força e do uso de punições.

Poder de recompensa: é o poder que se obtêm por meio de recompensas e incentivos.

Poder legitimado: é o poder que se têm devido ao cargo ocupado na organização.

Poder de competência: é o poder que se tem de liderar devido ao conhecimento adquirido.

Poder de referência ou carismático: é o poder intrínseco da pessoa, ou seja, é a forma de liderar em que a personalidade do líder é capaz de influenciar as pessoas.

Bergamini (2006) ressalta que uma liderança inadequada pode gerar muitos problemas, tais como fofocas; sabotagens; resistência a mudanças entre outros assim contribuem também para um ambiente desagradável.

Daft (2005) complementa afirmando que os líderes atuais estão se preparando para enfrentar as constantes mudanças nas organizações e no ambiente.

Assim tornou-se necessário também estudos sobre o clima organizacional.

2.6 Clima organizacional

Maximiano (2002) define clima organizacional como um termo que expressa a forma como as pessoas se sentem em um ambiente de trabalho, e esse sentimento depende de muitos aspectos, desde o local em que a organização está inserida até as relações internas com os outros funcionários.

O clima é formado por tudo o que as pessoas vivenciam na organização (MARTINS; ANTUNES, 2010).

A percepção dos funcionários define como está o clima da empresa, entretanto as diferenças individuais influenciam a forma como as pessoas percebem esse clima (CRESPO, 2004).

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento que permite que a empresa conheça como seus funcionários a percebem assim é possível formular melhorias que possam ser realizadas para modificar o clima (MACHADO; SBORZ, 2010).

O clima pode ser medido por meio da identificação do nível de satisfação dos funcionários com a organização, logo funcionários insatisfeitos demonstram que o clima está desagradável (MACHADO; SBORZ, 2010).

Assim, a satisfação no trabalho expressa o sentimento saudável em relação ao mesmo, ou seja, quando as pessoas se relacionam bem no ambiente organizacional e possuem condições sadias de trabalho conseqüentemente se sentem bem e assim o clima na organização também tende a ser agradável (DAFT, 2005).

Litwin e Stringer (1968 apud Bispo, 2006) realizaram importantes estudos sobre clima organizacional, eles propõem que o clima seja medido, de acordo com alguns fatores:

- a) Conformismo: submeter-se as regras impostas na organização;
- b) Responsabilidade: se refere ao poder de decidir sozinho;
- c) Padrões: buscar atender os objetivos das organizações;
- d) Recompensas: é o sentimento do funcionário de reconhecimento por seu trabalho;
- e) Clareza organizacional: é delinear objetivos;
- f) Calor e apoio: é a integração entre as pessoas;
- g) Liderança: perceber a outra pessoa como líder e deixar-se influenciar (GRAÇA, 1999).

2.6.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de Clima Organizacional segundo Coda (1997) é o instrumento pelo qual é possível identificar as necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa.

Segundo Gomes (2006) a pesquisa de Clima Organizacional proporciona a análise da organização com o seu ambiente e o estado de satisfação ou insatisfação dos colaboradores na empresa e das demais pessoas que com eles interagem.

Para Coda (1997), o papel de pesquisa dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho, sendo que, os subsídios da pesquisa são o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como um ponto de partida igualmente válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional.

Segundo Gomes (2006), dentre as principais contribuições da Pesquisa de Clima Organizacional, são:

- a) Buscar o alinhamento da cultura com as ações efetivas da Organização;
- b) Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- c) Integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- d) Melhorar a comunicação;
- e) Reduzir a burocracia;
- f) Visualizar necessidades de treinamento, desenvolvimento pessoal/gerencial e de educação empresarial;
- g) Enfocar o cliente interno e externo;
- h) Aperfeiçoar as ações gerenciais, tornando-as mais eficientes;
- i) Organizar, flexibilizar e dar rapidez as atividades da organização, dentre outras.

2.6.2 CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA

As organizações públicas buscam atender as necessidades da sociedade por meio de prestação de serviços, esse tipo de instituição recebe recursos de acordo com intenções políticas. Os funcionários das empresas públicas muitas vezes são muito apegados ao poder, o que acaba interferindo na forma como as pessoas agem e se sentem em relação á organização (PIRES; MACÊDO, 2006).

Giacomini (2001 apud SILVA, 2006) ressalta que as organizações públicas precisam aprimorar as competências dos seus funcionários para desenvolver bons profissionais e melhorar a qualidade dos serviços prestados á sociedade.

Em organizações públicas os funcionários possuem tendência ao comodismo e ao apego a regras e normas (DALMAZ; CASTRO, 2007).

Kliksberg (1993 apud SILVA, 2006) afirma que as organizações públicas dispõem de poucos recursos e sofrem influências políticas assim também são pouco flexíveis.

Pereira (1996 apud PIRES; MACÊDO, 2006) complementa afirmando que a estabilidade proporcionada ao servidor público pelas organizações públicas pode gerar um excesso de comodismo e falta de comprometimento na realização das atividades.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para identificar o clima organizacional foi elaborado um questionário que foi distribuído aos funcionários de um departamento de uma instituição pública de Pindamonhangaba.

Ao entregar os questionários aos funcionários, estes foram comunicados de que se tratava de um trabalho referente a uma conclusão de curso, e que ficassem tranquilos para responder as questões de acordo com os seus pensamentos, pois não haveria nenhum tipo de identificação quanto a pessoa ou a instituição pública.

3.1 Tipo de Pesquisa

Este trabalho envolveu levantamento bibliográfico e pesquisa de campo.

A pesquisa de campo é um instrumento que permite que um observador verifique informações sobre uma determinada situação (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A pesquisa também pode ser definida de acordo com Marconi e Lakatos (op. cit.) como uma pesquisa de natureza exploratória, pois foi utilizada pesquisa quantitativa e qualitativa para analisar o problema.

3.2 Instrumentos de Pesquisa

A presente pesquisa abordou levantamento bibliográfico em livros e meios eletrônicos, assim serão citados diversos autores dos mais conhecidos da ciência administrativa até aqueles que publicaram estudos na área administrativa por meio de artigos científicos.

A pesquisa bibliográfica é a consulta de documentos que já foram publicados sobre o tema (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários - pesquisa *survey*, com questões intervalares dividido em três partes: Pesquisa do clima organizacional, pesquisa dos fatores que influenciam e Pontuação dos fatores que influenciam o clima organizacional.

Segundo Gil (1991), o questionário pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

De acordo com Marconi, Lakatos (2003), a pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (2003).

3.3 Universo da Pesquisa

Marconi e Lakatos (2003) afirmam que o universo é um grupo de pessoas ou coisas que possuem particularidades comuns.

O universo desta pesquisa foi constituído por todos os funcionários do departamento “X” de uma instituição pública localizada em Pindamonhangaba – SP, totalizando o número de 11 (onze) pessoas. Dentre os quais 4 (quatro) são estagiários e 7 (sete) funcionários concursados.

3.4 Etapas da pesquisa

A pesquisa foi dividida em duas etapas como segue:

- Projeto de Pesquisa: Onde foi definido o problema de pesquisa, a definição dos objetivos, a fundamentação teórica e os procedimentos metodológicos.
- Pesquisa: Nesta etapa foi realizada a aplicação de um questionário para coleta de dados, foi feita a tabulação e análise de resultados e por fim a conclusão.

4 RESULTADOS

4.1 Pesquisa do clima organizacional

a) Escolaridade dos respondentes

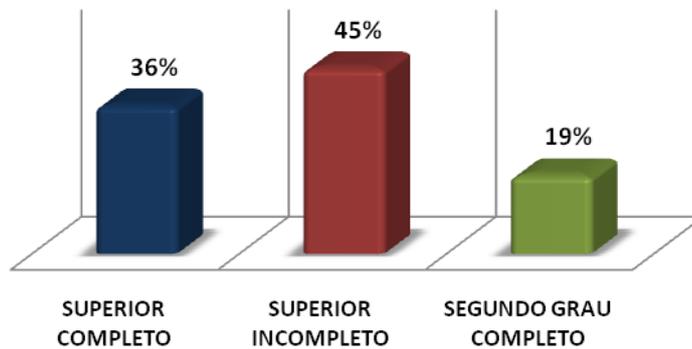


Figura 2 – Escolaridade dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 2 demonstra que 45 % dos respondentes possuem nível superior incompleto, 36% superior completo e 19% Segundo grau completo. Sendo assim, podemos observar que a maior parte dos respondentes possui nível de escolaridade superior incompleto.

b) Gênero dos respondentes

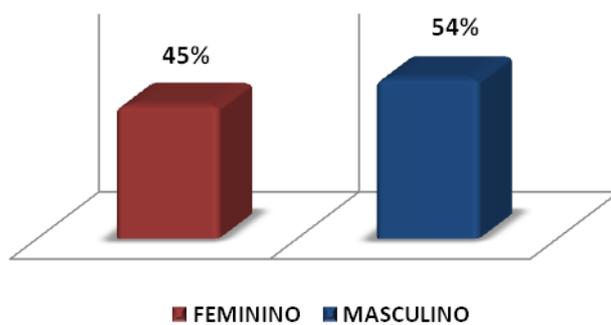


Figura 3 – Gênero dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 3 demonstra que 45 % dos respondentes são do sexo feminino e 54% do sexo masculino. Revelando que a maioria dos respondentes são homens.

c) Tempo de serviço dos respondentes

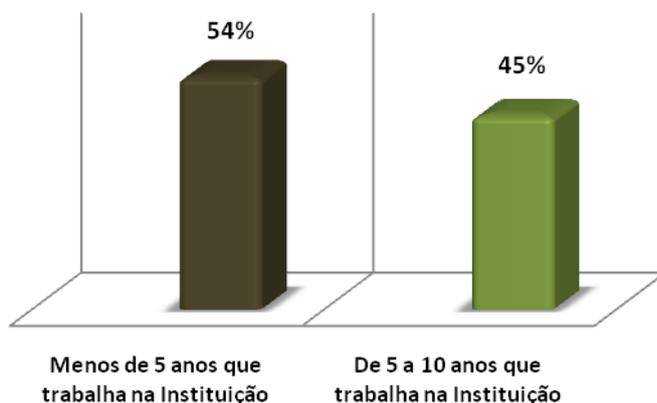


Figura 4 – Tempo de serviço dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 4 mostra que 54 % dos respondentes trabalham há menos de 5 anos na Instituição e 45% trabalham de 5 a 10 anos na Instituição.

d) Relacionamento entre as pessoas da equipe

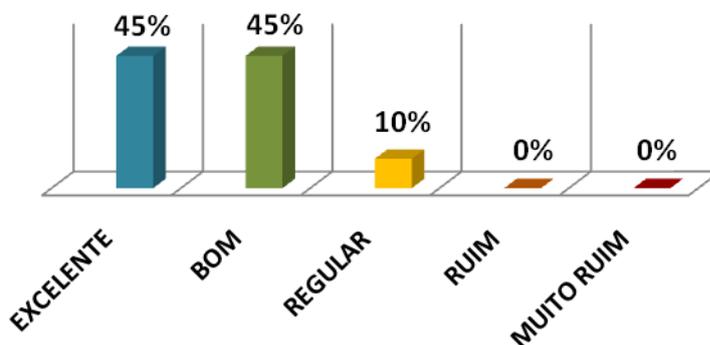


Figura 5 – O relacionamento entre as pessoas da equipe
Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 5 demonstra que 45% dos respondentes sentem que o relacionamento entre as pessoas da sua equipe é excelente; outros 45% sentem que o relacionamento é bom; 10% acham que o relacionamento é regular. Analisando as respostas encontradas pode-se verificar

que a maioria dos respondentes sente que o relacionamento entre as pessoas da sua equipe é excelente ou bom.

e) A autonomia que se tem para propor melhorias no trabalho

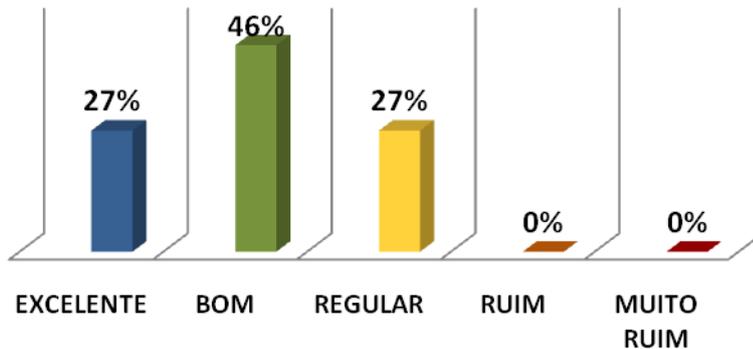


Figura 6 – A autonomia que se tem para propor melhorias no trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Na Figura 6 pode-se observar que 46 % das pessoas responderam que a autonomia que se tem para propor melhorias no trabalho é bom, 27% afirmam que a autonomia que se tem é excelente, outros 27% afirmam que a autonomia que se tem é regular. Assim, verifica-se que é boa a autonomia que se tem para propor melhorias na instituição.

f) O reconhecimento pelo trabalho que executam

Figura 7 – O reconhecimento pelo trabalho que executam

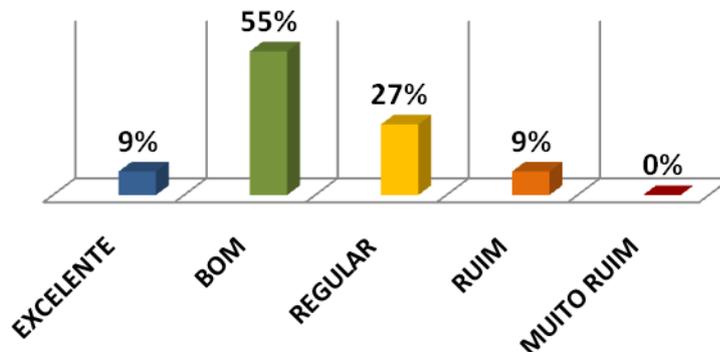


Figura 7 - O reconhecimento pelo trabalho que executam
Fonte: Dados da pesquisa

Na Figura 7, a maioria dos funcionários do departamento (55%) consideram ser bom o reconhecimento pelo trabalho que executam; 9% afirmam ser excelente, 27% classificam como regular, 9% como ruim. Com base no resultado, observa-se que a maioria dos respondentes se sentem reconhecidos pelo trabalho que executam.

g) Em termos de estabilidade no emprego

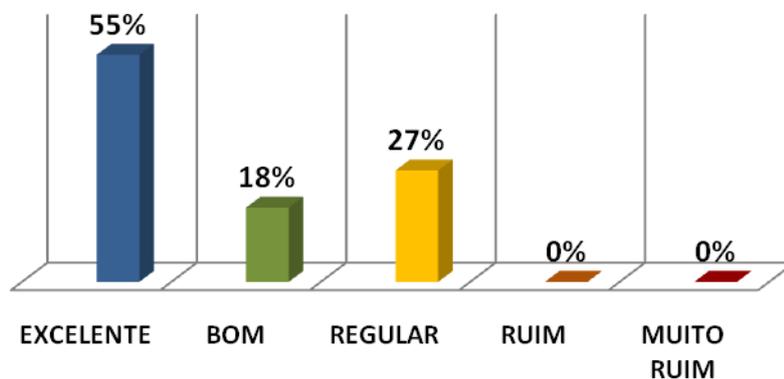


Figura 8 – Em termos de estabilidade no emprego
Fonte: Dados da pesquisa

Na Figura 8, 55% dos respondentes responderam ser excelente a estabilidade no emprego. 18% responderam ser bom, 27% classificaram como regular. Tendo como base a maioria dos respondentes, podemos observar que foi classificado como excelente em relação a estabilidade no emprego.

h) Como se sentem em relação aos critérios utilizados para promoções internas

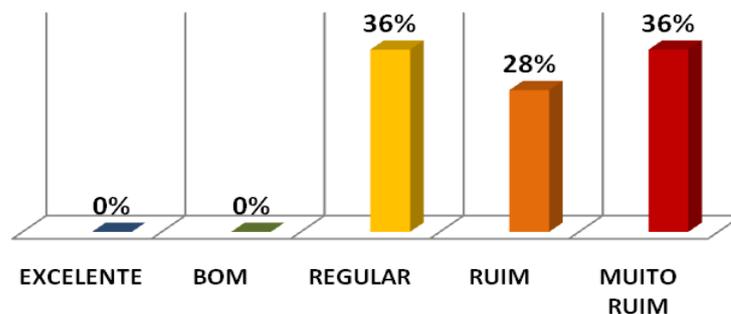


Figura 9 – Como se sentem em relação aos critérios utilizados para promoções internas
Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 9 demonstra que 36% dos respondentes avaliaram como sendo regular e muito ruim em relação a como se sentem com base nos critérios utilizados para promoções internas, e 28% avaliaram como sendo ruim. Com estes resultados, pode-se observar que os respondentes se sentem insatisfeitos em relação aos critérios utilizados para promoções internas.

i) O relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da equipe

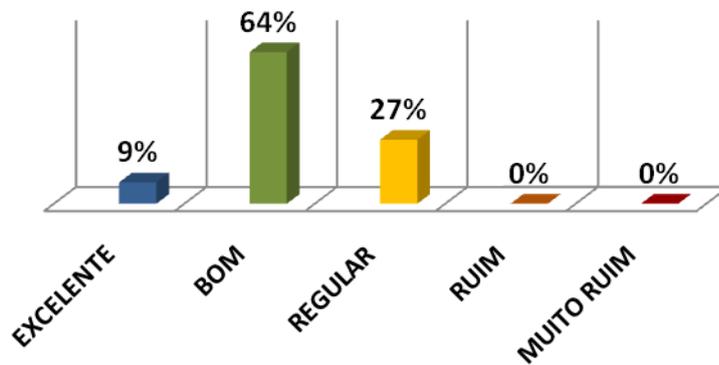


Figura 10 – O relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da equipe

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 10 demonstra que entre os respondentes 64% acham bom o relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da equipe. Apenas 9% acham bom; 27% acham regular. Assim, conclui-se que a maioria acha bom o relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da equipe.

4.1.2 PESQUISA DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

a) Indicadores de percepção do clima organizacional (1)

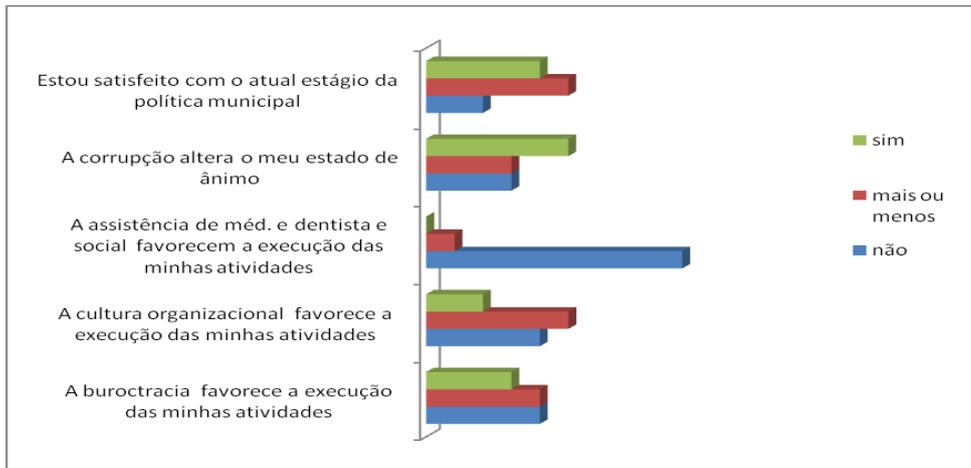


Figura 11 - Indicadores de percepção do clima organizacional (1)

Fonte: Dados da pesquisa

A figura 11 demonstra que a maioria das pessoas não está totalmente satisfeitas com o atual estágio da política municipal; a corrupção altera o ânimo da maioria das pessoas; a cultura organizacional favorece mais ou menos a execução de suas atividades na empresa; a burocracia favorece mais ou menos ou não favorece a execução das atividades. A maior insatisfação dos respondentes é em relação a assistência de médico, de dentista e assistência social oferecidos pela empresa

j) Indicadores de percepção do clima organizacional (2)

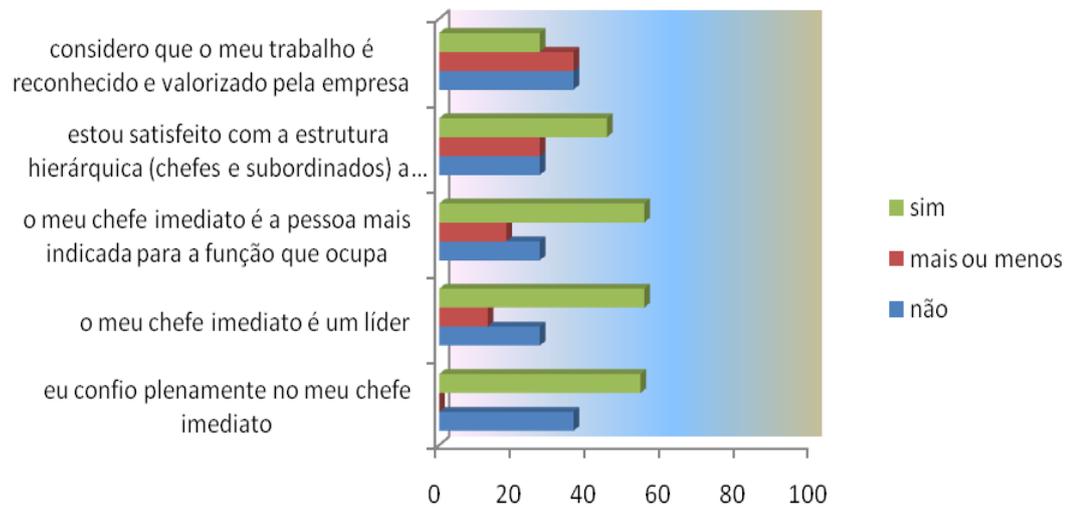


Figura 12 - Indicadores de percepção do clima organizacional (2)
 Fonte: dados da pesquisa

A figura 12 demonstra que o trabalho na empresa é mais ou menos valorizado ou não é valorizado; a maioria dos respondentes está satisfeita com a estrutura hierárquica; o chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa; a maioria considera o chefe imediato como um líder e também confiam plenamente nele.

k) Pontuação dos fatores que influenciam o clima organizacional

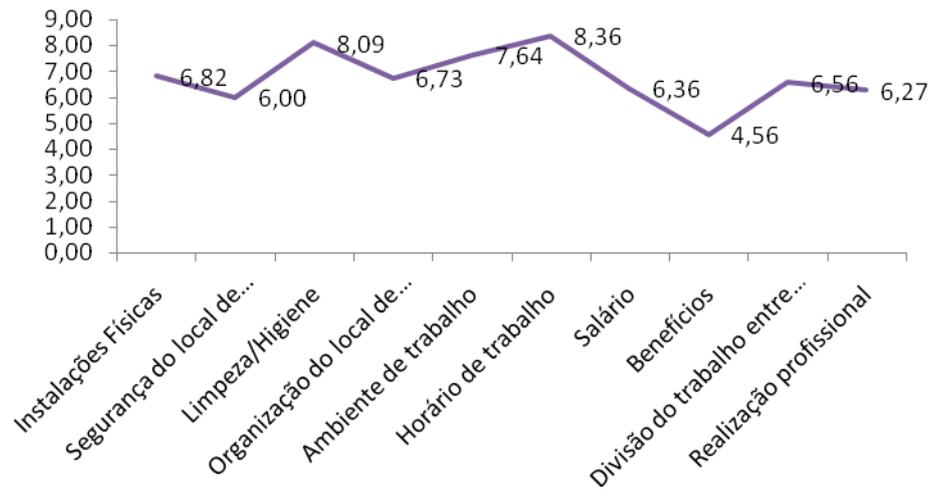


Figura 13 – Pontuação dos fatores que influenciam o clima
 Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Figura 13 percebe-se que dentre os fatores indicados os que influenciam o clima organizacional de forma positiva são: horário de trabalho e limpeza e higiene; e de forma negativa: benefícios e segurança do local de trabalho.

5 DISCUSSÃO

Pode-se verificar com essa pesquisa o departamento “X” de uma instituição pública de Pindamonhangaba onde se observou que a maioria dos respondentes são homens (54%), nível de escolaridade apontando que 45% possuem nível superior incompleto e 54% trabalha há menos de 5 anos na Instituição

A primeira parte da pesquisa com perguntas intervalares variando de “Excelente” até “Muito Ruim” pode verificar o nível de satisfação dos funcionários, apontando os pontos fortes e fracos da empresa em relação ao ambiente.

Assim verifica-se que os pontos mais fortes da instituição são: relacionamento entre as pessoas da equipe, autonomia para propor melhorias, reconhecimento pelo trabalho que executam, estabilidade de emprego, relacionamento interno entre superiores e subordinados. O ponto fraco apontado pelos respondentes foi o critério para promoções internas.

Para analisar os fatores que influenciam o clima organização foram aplicadas na segunda parte da pesquisa perguntas intervalares variando de Sim, mais ou menos e não, que apresentaram como fatores relevantes de forma positiva: o reconhecimento profissional, a estrutura hierárquica, chefia adequada, liderança e confiança; o aspecto negativo foi à assistência médica odontológica.

Para assegurar os resultados quanto aos fatores que influenciam no clima da organização foram aplicadas na terceira parte da pesquisa perguntas com 10 itens de avaliação variando entre uma escala de “0” a “10” sendo que, de 0 a 1 é igual a Muito Ruim, de 2 a 3 é Ruim, de 4 a 6 é Regular, de 7 a 8 é Bom e de 9 a 10 é Muito Bom . Depois que todos pesquisados deram suas notas, foi feita uma análise dos dados usando a média aritmética. Os resultados apontaram que o horário de trabalho como fator que mais influencia o clima de forma positiva (média de 8,36) e os Benefícios de forma negativa (média de 4,56).

6 CONCLUSÃO

A pesquisa apontou que a maior parte dos respondentes possui nível de escolaridade superior incompleto, são homens. e a maioria também trabalha na instituição há menos de cinco anos.

O relacionamento entre as pessoas do departamento é bom e verifica-se também que a maioria das pessoas têm autonomia para propor melhorias na instituição e são reconhecidos pelo trabalho que executam.

Em relação à estabilidade no emprego, pode se afirmar que a maioria disse ser excelente e o relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da equipe é bom.

A maior insatisfação no departamento é em relação aos critérios utilizados para promoções internas.

Os indicadores de percepção do clima organizacional demonstram que há um descontentamento das pessoas quanto ao atual estágio da política municipal assim também pode se verificar que a corrupção afeta o ânimo das pessoas.

A cultura organizacional e a burocracia não favorece plenamente a execução das atividades na instituição, também há uma grande insatisfação em relação a assistência de médico, dentista e a assistência social oferecidos pela instituição.

A maioria dos respondentes revelaram que não se sentem plenamente valorizados pela instituição .

Porém em relação à estrutura hierárquica a maioria está satisfeita e verifica-se ainda que o chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa e também é considerado como um líder além de ter a confiança plena da maioria das pessoas.

Por fim percebe-se que dentre os fatores que influenciam o clima organizacional de forma positiva são: horário de trabalho e higiene, e de forma negativa , benefícios e segurança do local de trabalho.

Assim pode se destacar que como esses fatores já foram identificados podem ser melhorados pelos gestores do departamento.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERTERO, C. O. **O administrador: Líder**. GV Executivo. v. 6, n. 1, jan/fev. 2007. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4723.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2011.

BISPO, C. A. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção. v. 16, n. 2, p. 258-273. maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 98-99.

CRESPO, M. L. F. Construção de uma medida de clima criativo em organizações. **Estudos de Psicologia**. Campinas, v. 21, n. 2, p. 91-99, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v21n2/a07v21n2.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2011.

DAFT, R. L. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DALMAZ, T; CASTRO, M. **Avaliação do clima organizacional em uma universidade pública**. 2007. Disponível em: <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/8-Ed6_CS-AvaCl.pdf>. Acesso em: 13 nov 2011.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, M. A.V. **Pesquisa de clima organizacional**. 2006. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/pp128.htm>. Acesso em: 27 out 2011.

GRAÇA, H. **Clima organizacional**. 1. ed. Brasília: Funadesp, 1999.

LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Revista CCEI – URCAMP. v. 6, n. 10, p. 33-40. ago. 2002. Disponível em: <http://www.facape.br/ruth/admcomport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizaciona1.pdf>. Acesso em: 27 maio 2011.

MACHADO, M. M.; SBORZ, N. **Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau**. Revista Interdisciplinar Aplicada. Blumenau, v. 3, n. 4, p. 205-229, 2009. Disponível em:

<<http://unimestre.unibes.com.br/rica/index.php/rica/article/viewFile/338/301>>. Acesso em 27 maio 2011.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, M, M.; ANTUNES, S. **Um estudo do clima organizacional num lar residencial para pessoas portadoras de deficiência e doença mental**. 2010. Disponível em:

<<http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0550.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana á revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PIRES, C.S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. **RAP**. Rio de Janeiro, p. 81-105. jan/fev. 2006. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2010.

SILVA, P. S .C. **Gestão humanizada no setor público: um estudo de caso no instituto Anísio Teixeira (IAT)**. In_. A organização pública. Bahia, 2006. p. 24-26. Disponível em:

<http://www.fucape.br/_admin/upload/prod_cientifica/patricia.pdf>. Acesso em 11 nov 2011.

TANURE, B. **Especial educação executiva: Formação de líderes**. GV Executivo. v. 6, n. 5, set/out. 2007. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/5020.pdf>>.

Acesso em 23 maio 2011.

WANDERLEY, J. A. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. 8. ed. São Paulo: Gente, 1998.

ZAVAREZE, T. E. **Cultura organizacional: uma revisão de literatura**. 2008. Disponível em: <<http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0441.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2011.

APÊNDICES

Apêndice A – Ficha de pesquisa número 1

Questionário aplicado ao departamento “X” de uma instituição pública de Pindamonhangaba

Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa.

1. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.

não mais ou menos sim

2. O meu chefe imediato é um líder.

não mais ou menos sim

3. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.

não mais ou menos sim

4. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.

não mais ou menos sim

5. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

não mais ou menos sim

6. A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

7. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

8. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

9. A corrupção altera o meu estado de ânimo.

não mais ou menos sim

10. Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional.

não mais ou menos sim

Apêndice B - Ficha de pesquisa número 2

Pesquisa do clima organizacional

1. Escolaridade

- Primeiro Grau Incompleto
- Primeiro Grau Completo
- Segundo Grau Incompleto
- Segundo Grau Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo

2. Tempo de serviço

- Menos de 5 anos que trabalha na Empresa
- De 5 a 10 anos que trabalha na Empresa
- De 11 a 15 anos que trabalha na Empresa
- Mais de 16 anos que trabalha na Empresa

3. Sexo

- Feminino
- Masculino

4. O relacionamento entre as pessoas de sua equipe é?

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

5. A autonomia que você tem para propor melhorias na e seu trabalho é?

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

7. Reconhecimento pelo trabalho que você executa é?

- Excelente

- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

8. Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, é:

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

9. Como você se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas:

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

11. O relacionamento entre os superiores imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

12. De 1 a 10 qual a nota que você daria para os seguintes itens:

