

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

## **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NO CEDUP HERMANN HERING**

**Mirian Magnus Machado<sup>1</sup>**

**Michelle Haut<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

Quais os fatores que afetam o clima organizacional do CEDUP Hermann Hering e que interferem no desempenho dos colaboradores para a execução de seu trabalho, seja de forma positiva ou negativa? Para identificação desta questão-problema foi realizada uma pesquisa de campo para verificar qual é a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional e aos fatores que o compõem. Para isto, o instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado, com perguntas fechadas e aos gestores foi aplicada uma entrevista com perguntas abertas. Os dados foram apresentados através de gráficos e reprodução das entrevistas. Com base nos resultados obtidos foram realizadas análises para a empresa, onde obtiveram como resultados positivos a imagem institucional, a autonomia concedida pelos gestores, os recursos materiais e o relacionamento com os colegas de trabalho. Entretanto a pesquisa revelou como necessidade de rever a comunicação interna, o comprometimento dos colaboradores, o incentivo pelo crescimento profissional e a rapidez na tomada de decisão. Diante disso, foi elaborado um plano de ação para estabelecer as estratégias a serem adotadas.

**Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. Pesquisa de Clima Organizacional.**

### **ABSTRACT**

What factors affect the organizational climate of CEDUP Hermann Hering and that interfere with the performance of employees to perform their work, either positive or negative? To identify this problem-question survey was conducted a field to check what is the perception of employees in relation to climate and organizational factors that compose it. For this, the data collection instrument used was a structured questionnaire with closed questions was applied to managers and an interview with open questions. The data were presented with graphic reproduction of the interviews. Based on the results obtained were analyzed for the company, which achieved positive results as the institutional

---

<sup>1</sup> Professora Orientadora: Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). (mirianmagnus@terra.com.br)

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior – IBES. (michellehaut@yahoo.com.br)

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

image, the autonomy granted by the managers, material resources and relationships with coworkers. However as the survey revealed the need to review internal communication, the commitment of employees, the incentive for professional growth and speed in decision making. Therefore, we designed a plan of action to establish the strategies to be adopted.

**KEYWORDS:** People Management. Organizational Climate. Organizational Climate Survey

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta relação de competitividade entre as empresas, o que as difere não são somente as máquinas e os processos, mas o que tem tornado um diferencial são as pessoas. Por este motivo as empresas têm investido no capital humano, tornar os colaboradores fiéis às organizações permite que as mesmas possam evoluir nos seus procedimentos, desta forma, o cliente percebe que a relação entre colaboradores e empresa está em sintonia.

A satisfação do colaborador é diretamente percebida pelos consumidores ou clientes. Por este motivo, a administração das organizações tem investido em pesquisas para o mapeamento desta situação. Com uma pesquisa de clima organizacional é possível averiguar como está a percepção dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho, como está a sua percepção em relação a sua remuneração e seus benefícios, além de poder identificar como está a relação de hierarquias dentro da empresa.

Por este motivo, que a aplicação dessa pesquisa no CEDUP Hermann Hering será essencial para identificação das necessidades e expectativas dos seus colaboradores.

Atualmente o CEDUP Hermann Hering está situado na cidade de Blumenau, na Rua Benjamin Constant, 857 – Bairro Asilo e conta com aproximadamente 2200 alunos nos cursos técnicos e cerca de 80 alunos estão matriculados em cursos extracurriculares, contando com 14 cursos técnicos e o Ensino Médio Integrado a Educação Profissional – Administração, Informática e Mecânica.

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

O conhecimento obtido com esta pesquisa possui relevância social, pois tem o objetivo de identificar quais os fatores que afetam o clima organizacional do CEDUP Hermann Hering e que interferem no desempenho dos colaboradores para a execução de seu trabalho, para assim ser aplicado um plano de ação nos pontos destacados como negativos. E, além disso, pode servir também como base para estudos acadêmicos, na área de gestão de pessoas, cultura e clima organizacional, e ainda podendo ser utilizado como modelo para futuras pesquisas e monografias, o que evidencia a relevância científica da investigação.

## **2 GESTÃO PESSOAS**

A gestão de pessoas tem como principal função a integração das pessoas com a organização, desta forma buscam alcançar os objetivos organizacionais e pessoais dos indivíduos. A gestão de pessoas surgiu no final do século XX e durante os anos teve diversas nomenclaturas, sendo conhecida também como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e do Capital Humano (GIL, 2001).

### **2.1 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES**

A gestão de pessoas é formada inteiramente pela relação entre indivíduo e organização, esta integração já percebida há anos, visto que as pessoas passam boa parte de suas vidas desempenhando alguma função em uma organização. Esta relação vem evoluindo, as organizações dependem das pessoas para alcançar seus objetivos e cumprir suas metas. Já as pessoas, buscam em uma organização formas para alcançar seus objetivos pessoais (CHIAVENATO, 2004).

### **2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Define-se como cultura organizacional um conjunto de normas, crenças, regras, hábitos, valores, atitudes e expectativas, que são compartilhados por todos os membros de uma organização, o que as difere das demais. A cultura

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

organizacional é percebida pela forma como a empresa trata seus negócios, seus clientes, fornecedores e parceiros. Além do grau de autonomia e liberdade que concede a seus funcionários, a cultura organizacional demonstra a percepção que os colaboradores e gestores têm a respeito da empresa (CHIAVENATO, 2004).

A cultura organizacional é:

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas e adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e senti-se em relação a esses problemas de adaptação externa e interna (SCHEIN apud MAXIMIANO, 2002, p. 330).

Chiavenato (2002, p. 531) define cultura organizacional como “um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização.”

A cultura organizacional abrange normas, hábitos, valores e crenças, além de outros comportamentos que são percebidos pelos colaboradores de uma organização (MAXIMIANO, 2002).

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

“Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento” (CHIAVENATO, 2002, p. 95).

O clima no contexto das relações humanas, assinala a temperatura psicossociológica das condições ambientais do trabalho e, ao conhecê-lo, obtêm-se indicadores que subsidiam uma intervenção em busca de melhorias nas relações de trabalho (MOTTA, 2006, p. 16). O clima diferencia-se de organização para organização, de setor para setor, de departamento para departamento, e é baseado na interpretação compartilhada que os trabalhadores fazem da composição de todos os elementos em seu ambiente de trabalho (MOTTA, 2006, p. 32).

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

Segundo Rizzati (2002 apud BISPO, 2006), os primeiros estudos realizados sobre o clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, na década de 60, onde era avaliado o comportamento organizacional. Estes estudos tinham como objetivo combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção.

Foi a partir destes estudos que Litwin e Stringer (1968 apud BISPO, 2006) realizaram suas pesquisas em três diferentes organizações americanas, onde foi possível perceber que as três organizações possuíam resultados distintos em relação à satisfação e ao desempenho no trabalho. Com isto, foram difundidos os estudos sobre o clima organizacional, auxiliando outros estudos do movimento Comportamentalista. Já no Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi difundida por Souza (1977 apud BISPO, 2006) que realizou pesquisas em empresas privadas e órgãos públicos baseado na metodologia criada por Litwin e Stringer.

Sob o ponto de vista de Srour (1998 apud Motta, 2006), o clima organizacional é uma das variáveis que influenciam diretamente o desempenho de uma organização, pois é a partir de um clima interno equilibrado que os objetivos propostos sejam atendidos. Para isso, é necessária que o ambiente seja propício à integração, a promoção da qualidade de vida no trabalho, a satisfação e motivação e ao desenvolvimento do trabalhador.

## 2.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional é considerada como um instrumento, aplicado de forma consciente e sistemática, que possui condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças organizacionais, buscando eficiência, eficácia e qualidade (LUZ, 2003). O objetivo da pesquisa de clima organizacional é maximizar a relação com os colaboradores da organização, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e estabelecer e proporcionar um ambiente de trabalho adequado, para o alcance dos objetivos centrais definidos pela organização (GIL, 2001).

Luz (2003) enfatiza que o objetivo da pesquisa de clima organizacional é levantar juntamente com os colaboradores, o grau de satisfação, entendimento,

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

envolvimento e opiniões no que diz respeito aos aspectos da cultura, políticas, normas e procedimentos praticados pela organização.

### **3 PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS**

Quanto aos objetivos da pesquisa, foi classificada como descritiva, pois de acordo com Gil (1999, p. 44 apud KOGLER, 2006, p. 87) a pesquisa descritiva tem como principal objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis.”

E em relação aos procedimentos, a pesquisa foi de campo. De acordo com Lakatos e Marconi (2008) a pesquisa de campo pode ser definida como:

[...] aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (LAKATOS; MARCONI, 2008, p. 188).

A coleta de dados para atender e responder a questão problema da pesquisa foi realizada na escola técnica CEDUP Hermann Hering, localizada na Rua Benjamin Constant, 857 – bairro Asilo, Blumenau/SC. A população-alvo da pesquisa foram os 174 colaboradores da empresa, divididos entre 118 professores e 56 colaboradores que atuam em setores administrativos (secretaria, recepção, biblioteca, setor pedagógico, almoxarifado, cooperativa, coordenações, etc.) e de serviços gerais (manutenção, limpeza, portaria, marcenaria, etc.), além dos gestores do CEDUP, sendo eles três diretores, o diretor geral, diretora de ensino e diretora administrativa, desta forma, a pesquisa será censitária, abrangendo todos os colaboradores da instituição.

A aplicação da pesquisa foi realizada no período de 06 de setembro a 06 de outubro de 2010 com todos os colaboradores da instituição, porém como não se obteve um número significativo de respondentes na categoria Docência, esta pesquisa engloba somente os colaboradores da categoria Administrativo e Serviços Gerais, sendo estes caracterizados como público-alvo.

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

Como instrumentos da coleta de dados foram utilizados questionários (aplicados aos colaboradores) e para os gestores da escola foi realizada uma entrevista. A partir disso, busca-se o conceito de autores para definir questionário e a entrevista, sendo estes instrumentos de coleta de dados. A análise e interpretação dos dados se deram por meio de gráficos e exposições descritivas, para apresentar os dados levantados através dos questionários. As entrevistas com os gestores foram interpretadas através de relatórios e da descrição dos mesmos.

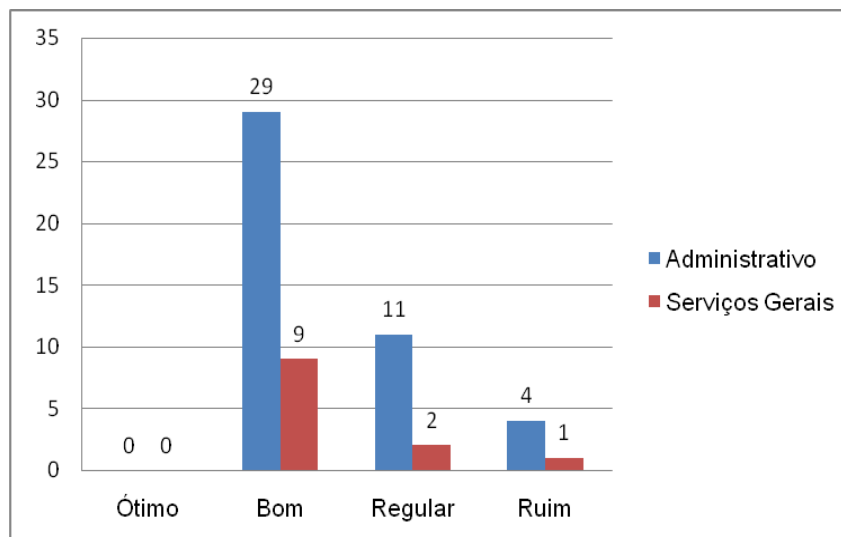
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DA VISÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para identificar a visão dos colaboradores do CEDUP em relação ao clima organizacional, foi aplicado um questionário, contendo trinta e três questões, divididas entre remuneração, participação, comunicação, condições de trabalho, integração, estilo de liderança, imagem do CEDUP e realização profissional.

Este questionário foi aplicado entre 06 de setembro à 06 de outubro de 2010. Onde os principais resultados obtidos são expressos a seguir:

#### a) Remuneração e benefícios:



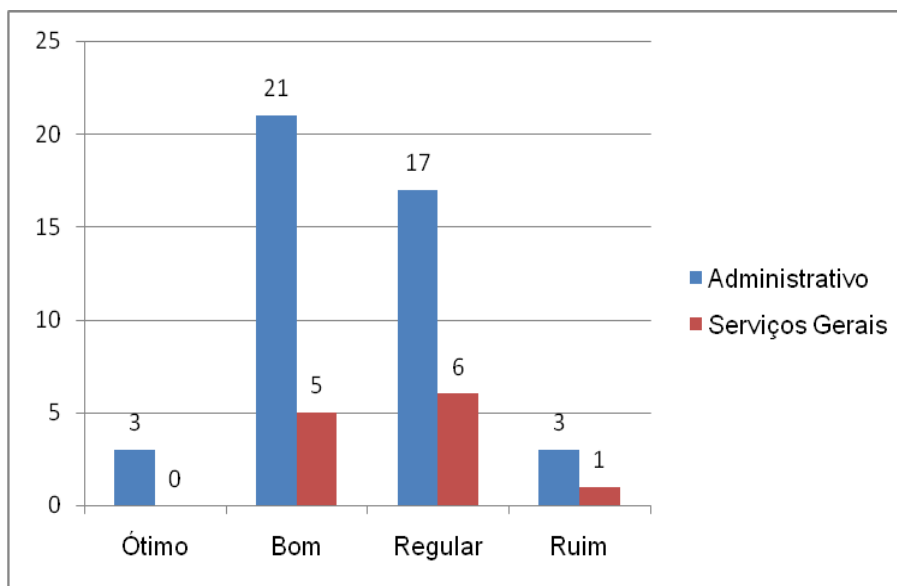
**Gráfico 1 - Considerando o cargo que você ocupa no CEDUP, como você classifica o seu salário em comparação com o de outras escolas?**

Fonte: Pesquisa (2010)

Com o gráfico 1 pode-se observar que a maioria dos colaboradores consideram a remuneração que recebem boa, comparando-a com a de outras escolas. Este resultado pode ser percebido entre os colaboradores do Administrativo e dos Serviços Gerais.

Nesta questão, percebe-se que os colaboradores estão satisfeitos com o seu salário comparando com outras escolas públicas.

b) Participação:



**Gráfico 2 - Como você avalia a frequência que você é consultado quando se trata de algum assunto ou modificação referente ao seu trabalho?**

Fonte: Pesquisa (2010)

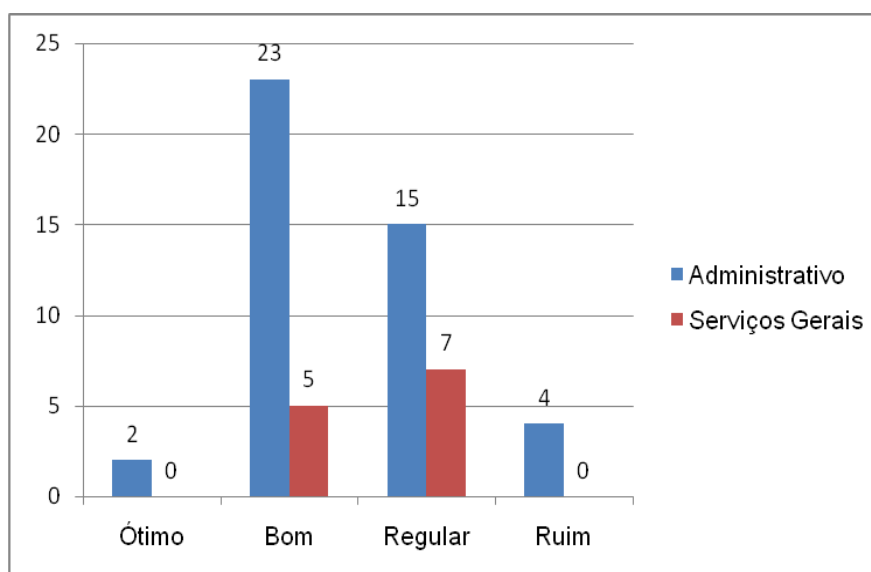
Ao se observar o gráfico 5, é possível perceber que a maioria dos colaboradores do Administrativo responderam de forma positiva a questão, porém os colaboradores dos Serviços Gerais divergiram entre bom e regular.

O resultado positivo do Administrativo se deve ao maior contato que estes colaboradores possuem com os gestores, onde o próprio ambiente de trabalho é mais próximo. Porém, foi destacado pelos colaboradores dos Serviços Gerais, que quando ocorre uma modificação em seu trabalho, eles são os “últimos, a saber,”



desta mudança. Nesta questão, a gestão deve aumentar o seu contato com os colaboradores dos Serviços Gerais, transmitindo a estes funcionários qualquer modificação que seja estabelecida e que impacte no trabalho dos mesmos, afim de evitar conflitos e desinformação, este fator está diretamente relacionado à participação, quesito importante a valorização do capital humano.

c) Comunicação:



**Gráfico 3 - Como você avalia o seu grau de informação em relação aos assuntos mais importantes do CEDUP?**

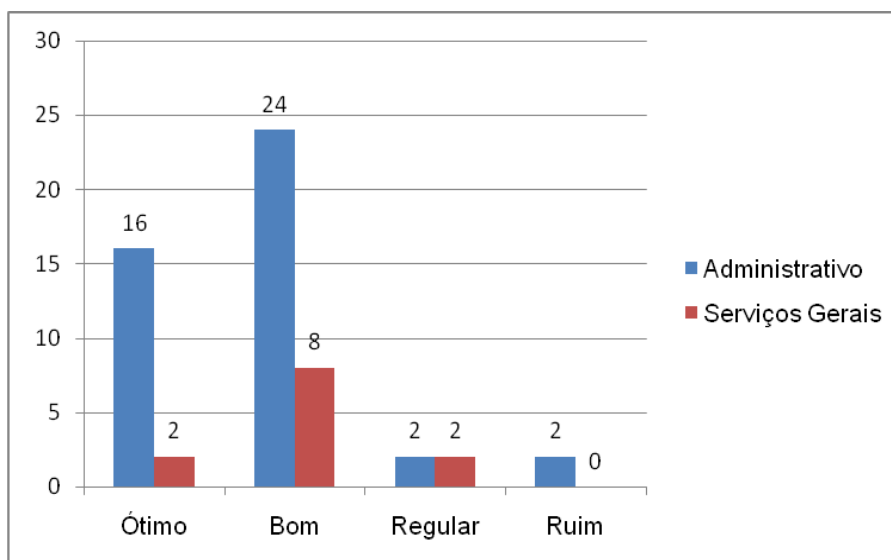
Fonte: Pesquisa (2010)

Na questão sobre o grau de informação sobre os assuntos mais importantes, as respostas entre o Administrativo e o Serviços Gerais divergiram, como pode-se observar no gráfico 7, o Administrativo declarou como bom o seu grau de informação e os colaboradores dos Serviços Gerais responderam como regular.

O resultado dos colaboradores do Administrativo se deve ao fato de ambos participarem de reuniões com os gestores e da transmissão de informações de forma mais rápida. Quanto aos colaboradores dos Serviços Gerais, o resultado obteve uma classificação menor, devido ao fato de ambos terem pouco contato diário com funcionários tomadores de decisão. Para aumentar o contato dos gestores com estes colaboradores, uma opção é criar um quadro de avisos, com as informações que são pertinentes a todos os funcionários da instituição e com

informações focadas aos colaboradores dos setores de Serviços Gerais, sendo que este mesmo quadro já existe na instituição, porém ele é de acesso restrito aos professores e dos colaboradores do Administrativo.

d) Condições de trabalho:



**Gráfico 4 - Como são os recursos materiais e equipamentos para a realização do seu trabalho?**

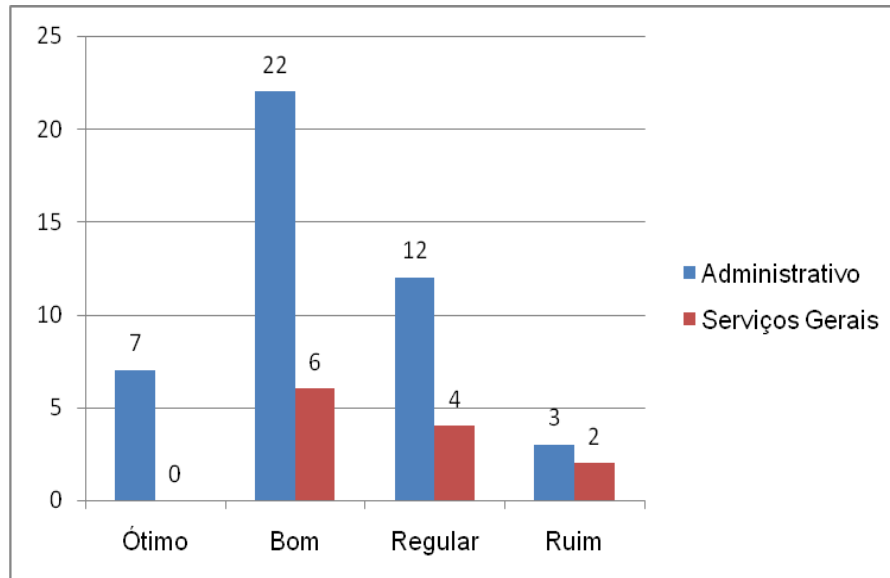
Fonte: Pesquisa (2010)

Em relação aos recursos materiais e equipamentos para realização do trabalho, os colaboradores do Administrativo e do Serviços Gerais responderam de forma bem positiva. O gráfico 12 indica que houve um grande número de respostas entre ótimo e bom.

Esta questão foi tida como positiva devido à constante atualização dos materiais e equipamentos nos setores do CEDUP, onde é realizada a renovação do patrimônio com uma frequência bem representativa.

Os materiais e equipamentos que são utilizados no ambiente de trabalho são adquiridos pela Cooperativa dos Alunos, desta forma, assim que é sentida a necessidade de aquisição de algum material, logo ele está a disposição dos colaboradores. Caso esta compra dependesse de aquisições do governo do Estado, dificilmente seria atendida rapidamente.

e) Integração:



**Gráfico 5 - Como você considera a integração e o companheirismo dos seus colegas de trabalho?**

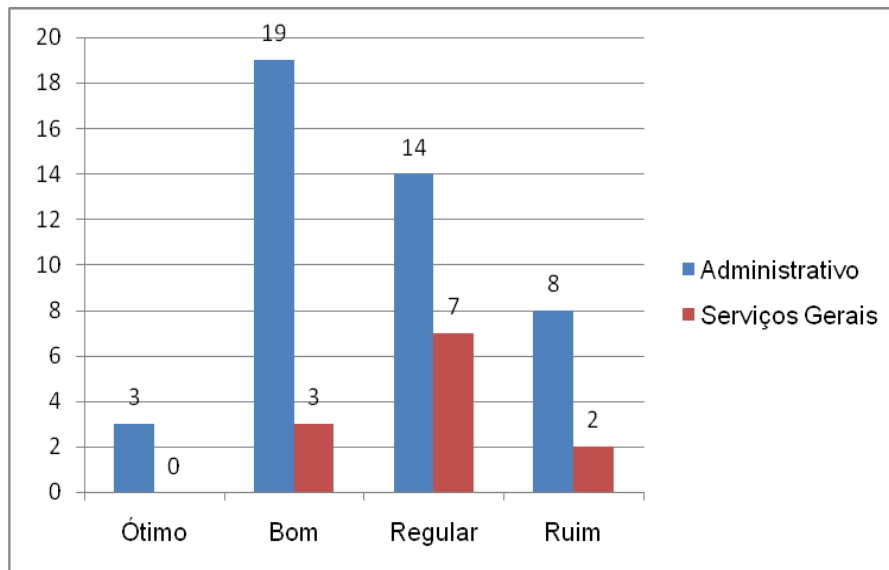
Fonte: Pesquisa (2010)

No gráfico 15 é possível perceber que a maioria dos colaboradores do Administrativo responderam que a integração e o companheirismo dos colegas de trabalho é bom. Quanto a resposta dos colaboradores dos Serviços Gerais, ela ficou dividida entre bom e regular, porém o maior número de respondentes optou como boa a integração e o companheirismo.

O número de colaboradores que não estão satisfeitos com a integração com seus colegas de trabalho foi expressivo, este fator deve-se aos conflitos que existem entre alguns colaboradores, ponto que deve ser trabalhado pela gestão para que não interfira no clima organizacional.

A gestão busca através de ações de integração aumentar o relacionamento dos colaboradores, onde em datas comemorativas são realizadas festas ou lanches para todos os colaboradores.

f) Estilo de liderança:



**Gráfico 6 - Como você avalia o incentivo por seu chefe em relação ao seu crescimento profissionalmente?**

Fonte: Pesquisa (2010)

No gráfico 19, em que a questão sobre o incentivo profissional por parte do chefe, houve um confronto de resposta entre os colaboradores do Administrativo e dos Serviços Gerais.

Por parte dos colaboradores do Administrativo, a percepção é boa em relação ao incentivo de crescimento profissional. Porém para os colaboradores dos Serviços Gerais, a maior parte dos respondentes optou pela opção regular, em relação ao incentivo dado para o seu crescimento profissional.

Um dos fatores que pode influenciar esta questão é a oportunidade de crescimento do setor em que o colaborador atua. Isto devido a alguns colaboradores do Administrativo já terem trocado de setor algumas vezes, o que não ocorre com os Serviços Gerais devido à qualificação necessária.

Porém deve-se destacar que a maioria dos colaboradores são concursados, ou seja, quando escolheram a instituição para trabalhar, sabiam até que ponto poderia crescer, visto que, para mudar de função ou ter uma colocação melhor, dependem de concursos públicos, e não da instituição para proporcionar o crescimento profissional.

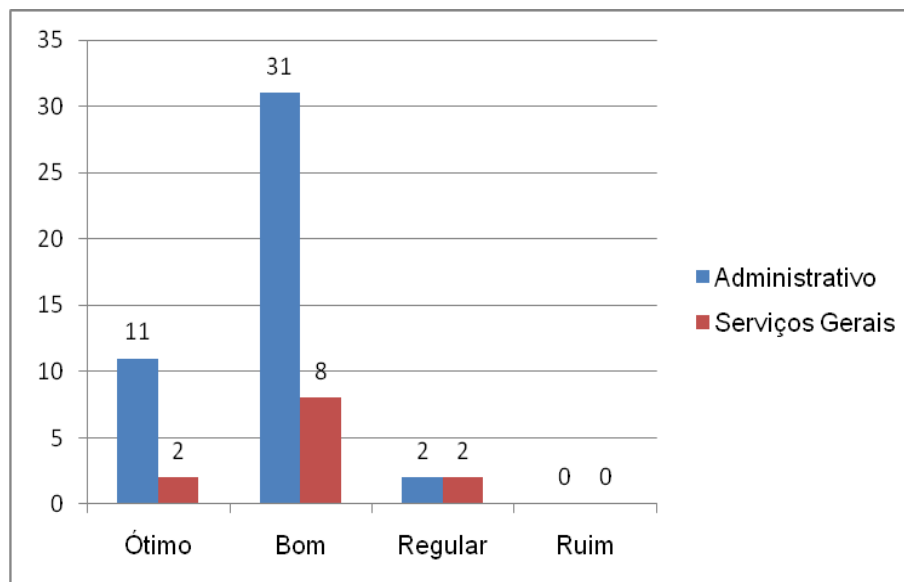
g) Imagem do CEDUP:

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031



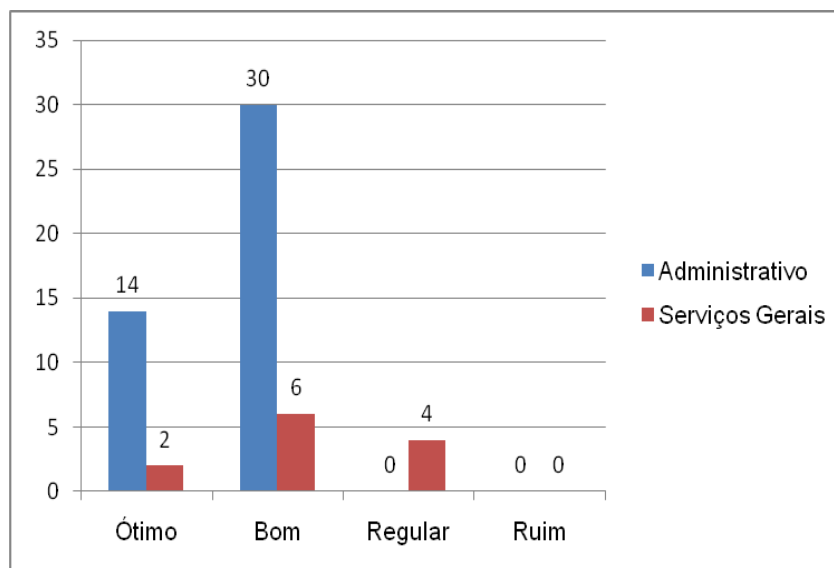
**Gráfico 7 - Na sua opinião, a imagem que o CEDUP transmite para o público em geral é?**

Fonte: Pesquisa (2010)

No gráfico 24, em relação à imagem que o CEDUP transmite para o público em geral foi classificada como boa, perante os colaboradores dos setores Administrativos e dos Serviços Gerais. Nesta questão, vale ressaltar a fala de um colaborador do setor Administrativo: *“O nome CEDUP é muito forte na região, já quando era CIS a escola era muito bem vista.”*

Ainda, neste item verifica-se que a imagem Institucional é percebida e respeitada pela sua equipe de colaboradores do Administrativo e Serviços Gerais.

h) Realização profissional:



**Gráfico 8 - Como você avalia a sua satisfação em trabalhar no CEDUP?**

Fonte: Pesquisa (2010)

Em relação a satisfação dos colaboradores em trabalhar no CEDUP, a partir do gráfico 28 pode-se observar que a maioria dos respondentes do Administrativo e dos Serviços Gerais declarou-se como bom o seu nível de satisfação. Onde destaca-se que não houveram nenhuma resposta como ruim.

Porém, como no gráfico 26, percebe-se que existem alguns colaboradores dos Serviços Gerais que estão insatisfeitos. Esta questão precisa ser trabalhada pela gestão, pois a satisfação dos colaboradores impacta diretamente na execução do trabalho.

#### 4.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES EM RELAÇÃO AO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para verificar a percepção dos gestores do CEDUP foi aplicada uma entrevista estruturada, desta forma, a entrevista segue de acordo com a percepção de cada um dos três gestores, sendo eles identificados como A, B e C.

##### a) Remuneração e benefícios:

Quanto à remuneração e benefícios, a percepção da gestão diverge da obtida perante aos colaboradores. Na percepção dos gestores, o salário e os benefícios que são pagos aos colaboradores estão bons, ainda foi destacado pelos diretores

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

que comparando com outras instituições de ensino público, os colaboradores recebem um diferencial, que é a complementação do salário pela Cooperativa.

b) Comunicação:

Ambos os gestores destacaram que existem pontos que precisam ser melhorados na comunicação.

c) Condições de trabalho:

Na questão sobre as condições de trabalho, os três gestores se manifestaram de forma positiva, concordando que o ambiente físico da instituição é bom e que possuem os materiais necessários para que os colaboradores possam executar o seu trabalho.

d) Ambiente de trabalho:

Em relação ao ambiente de trabalho, os três gestores se manifestaram da mesma forma, onde na percepção de ambos, existem alguns conflitos com os colaboradores.

e) Motivação:

A percepção dos três gestores é próxima em relação à motivação dos colaboradores, onde os mesmos destacam que a maioria deles estão motivados.

f) Realização profissional:

Na questão sobre a realização profissional dos colaboradores, a opinião dos três gestores foi próxima, onde os mesmos destacam que a maioria dos colaboradores sentem-se realizados profissionalmente.

g) Imagem e conceito:

Quanto a este aspecto, todos os gestores destacaram que a instituição possui uma boa imagem perante seu público externo e interno, onde foi apontado os principais pontos positivos da instituição.

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

h) Integração:

Quanto à integração, percebe-se que os três gestores possuem a mesma visão sobre este aspecto, caracterizando-o como positivo e percepção dos colaboradores segue na mesma linha, onde ambos destacam como bons os eventos comemorativos que são realizados visando a integração de todos os colaboradores da instituição.

i) Liderança:

Na questão sobre liderança, houve uma contradição nas respostas por parte dos gestores, além disso, a gestora C pediu para não se manifestar sobre a liderança na instituição, fato este, a fim de evitar conflitos.

j) Satisfação dos colaboradores:

Na questão sobre a satisfação, a percepção dos três gestores é a mesma, ambos destacam que os colaboradores estão satisfeitos com o seu trabalho. E nesta mesma linha está a resposta dos funcionários, onde em sua maioria responderam que estão satisfeitos com o seu trabalho.

#### 4.3 PROPOSTA DE MELHORIA EM RELAÇÃO AO CLIMA ORGANIZACIONAL



MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

<b>PLANO DE AÇÃO</b>						
<b>EMPRESA: CEDUP HERMANN HERING</b>						
<b>OBJETIVO: Implementação de Ações de Melhoria</b>				<b>Área: Gestão de Pessoas</b>		
<b>OBJETIVOS</b>	<b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>INÍCIO</b>	<b>FIM</b>	<b>ORÇAMENTO</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>Divulgar os resultados obtidos com a pesquisa de clima organizacional</b>	Verificar data para reunião com colaboradores e gestão	Diretora Administrativa	10/01/2011	13/01/2011	Sem custo	Verificar com responsável levantamento de datas.
	Verificar recursos necessários para divulgação.	Central Controle Informática – CCI	13/01/2011	13/01/2011	Sem custo	Verificar com responsável as condições dos materiais e do local.
	Promover uma reunião sobre a pesquisa com os gestores e colaboradores	Diretor Geral.	17/01/2011	17/01/2011	Sem custo	Verificar com responsável os resultados obtidos.
<b>Criar manual para os colaboradores</b>	Verificar as informações necessárias para o manual dos colaboradores	Assistente de RH	25/01/2011	01/02/2011	Sem custo	Verificar com responsável as informações necessárias
	Elaborar o manual dos colaboradores	Assistente de RH	03/02/2011	10/02/2011	Sem custo	Verificar com responsável a elaboração do manual
	Reproduzir o material elaborado	MEA Setor de cópias	11/02/2011	17/02/2011	R\$ 500,00 <sup>1</sup>	Verificar com responsável do setor de impressões

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

	Distribuir a todos os colaboradores o <sup>3</sup> manual	Assistente de RH	09/02/2011	11/02/2011	Sem custo	Verificar com a assistente a entrega dos materiais
<b>Reavaliar os meios de comunicação interna</b>	Verificar a forma que os meios de comunicação são utilizados dentro da empresa	Assistente de RH	02/03/2011	08/03/2011	Sem custo	Verificar com responsável o levantamento das informações
	Criar um mural de informação para todos os colaboradores	Marcenaria	15/03/2011	22/03/2011	R\$ 120,00 <sup>4</sup>	Verificar com responsável a confecção do mural
	Padronizar os emails organizacionais	Central Controle Informática - CCI	10/03/2011	17/03/2011	Sem custo	Verificar com responsável a padronização dos emails
	Adquirir caixa de sugestões para os colaboradores	Cooperhermann	29/03/2011	06/04/2011	R\$ 40,00 <sup>5</sup>	Verificar com responsável a compra da caixa
<b>Implantar avaliação de desempenho</b>	Buscar empresas especializadas na aplicação de avaliação de	Assistente de RH	01/06/2011	16/06/2011	Sem custo	Verificar com responsável a busca por empresas para realização da

<sup>3</sup> Custo com as folhas, tonners e encadernações

<sup>4</sup> Custo com madeira e carpet para confecção de um mural.

<sup>5</sup> Custo de uma caixa de acrílico.

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

	desempenho					avaliação
	Identificar o modelo de avaliação a ser utilizado	Supervisora de RH	21/06/2011	30/06/2011	Sem custo	Verificar com responsável o modelo a ser utilizado
	Realizar avaliação de desempenho com os colaboradores	Empresa de Recursos Humanos	05/07/2011	19/07/2011	R\$ 500,00 <sup>6</sup> por funcionário	Monitorar a aplicação da avaliação
	Transmitir os resultados obtidos com a avaliação	Supervisora de RH	27/07/2011	08/08/2011	Sem custo	Verificar com responsável o feedback da avaliação
<b>Realizar reuniões bimestrais</b>	Verificar com a gestão as datas para as reuniões	Diretora Administrativa	10/01/2011	13/01/2011	Sem custo	Verificar com responsável o levantamento das datas
	Avisar todos os colaboradores sobre as reuniões	Assistente de RH	13/01/2011	20/01/2011	Sem custo	Verificar com responsável a transmissão das datas
	Debater ações propostas pelos colaboradores, levantando seus pós	Diretora Administrativa	02/02/2011	10/02/2011	Sem custo	Verificar com responsável o debate das propostas

<sup>6</sup> Valor fornecido por empresa de Recursos Humanos

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

	e contras Divulgar dados da reunião através dos meios de comunicação interna	Assistente de RH	17/02/2011	24/02/2011	Sem custo	Verificar com responsável a divulgação dos dados
<b>Promover treinamentos e palestras</b>	Levantar os treinamentos necessários	Supervisora RH	02/06/2011	14/06/2011	Sem custo	Verificar com responsável o levantamento das informações
	Buscar empresas para aplicação dos treinamentos	Coopeval	20/06/2011	27/06/2011	Sem custo	Verificar com responsável a busca por empresas
	Oferece treinamento aos colaboradores que solicitaram perante Coopeval	Coopeval	04/07/2011	25/07/2011	Aproximadamente R\$ 180,00 <sup>7</sup>	Verificar com responsável a participação dos colaboradores
<b>Aplicar pesquisa de clima organizacional com corpo docente</b>	Levantar as informações necessárias	Assistente de RH	09/01/2012	16/01/2012	Sem custo	Verificar com responsável o levantamento de informações
	Elaborar os questionários a	Funcionária Cooperhermann	16/01/2012	31/01/2012	Sem custo	Verificar com responsável a

<sup>7</sup> Valor por participante, sendo subsidiado pela Cooperativa dos professores

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

	serem aplicados ao corpo docente					elaboração do questionário
	Aplicar e desenvolver a pesquisa com o corpo docente	Funcionária Cooperhermann	01/02/2012	20/03/2012	R\$ 500,00 <sup>8</sup>	Verificar com responsável a aplicação da pesquisa e a análise dos dados
	Transmitir os resultados obtidos aos colaboradores e a gestão	Funcionária Cooperhermann e Assistente de RH	26/03/2012	30/03/2012	Sem custo	Verificar com responsável a transmissão dos resultados

---

<sup>8</sup> Valor para aplicação da pesquisa de Clima Organizacional

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

## **5 CONCLUSÃO**

Através desta pesquisa buscou-se identificar quais os fatores que afetam o clima organizacional do CEDUP Hermann Hering e que interferem no desempenho dos colaboradores para a execução de seu trabalho, seja de forma positiva ou negativa.

Para que os objetivos desta pesquisa fossem atendidos, foi aplicado um questionário estruturado com os funcionários dos setores Administrativos e Serviços Gerais e para a gestão o levantamento de informações foi realizado através de uma entrevista com perguntas abertas, desta forma, foi identificada a percepção destes dois públicos em relação ao clima organizacional. Com isso, foram identificados quais são os fatores positivos e negativos no que se refere ao clima organizacional e como ele pode impactar na execução dos trabalhos.

A partir dos resultados da pesquisa, procurou-se responder aos pressupostos que haviam sido estabelecidos. Em relação ao pressuposto “a” ele se confirma, pois verificou-se que se o clima organizacional está adequado, os colaboradores possuem melhores condições para a realização do seu trabalho. Quanto ao pressuposto “b” ele também se confirma, pois é a partir do resultado de uma pesquisa de clima organizacional que tem-se dados concretos para as modificações que atendam as necessidades dos colaboradores e da gestão. Porém o pressuposto “c” não foi confirmado, pois durante a pesquisa identificou-se que não há investimentos no desenvolvimento e capacitação da equipe, ponto este que precisa ser melhorado.

Diante deste contexto foi mapeada a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional do CEDUP Hermann Hering, onde constatou-se que existem bastante pontos favoráveis, porém foram identificados alguns aspectos que devem ser revistos.

Além disso, foi averiguada a percepção dos gestores perante o clima organizacional, onde constatou-se que na maioria dos aspectos, as opiniões dos três diretores são compatíveis.

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

Com isso pôde-se verificar que o clima organizacional do CEDUP Hermann Hering é favorável, porém existem alguns fatores que devem ser trabalhados pelos gestores, a fim de evitar que isto interfira negativamente na instituição. E para que a organização continue se aprimorando e melhore seu clima organizacional, focando a busca de maior qualidade nas práticas de gestão de pessoas, fica como proposta a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional com o corpo docente, outro segmento de colaboradores que não foi englobado nesta pesquisa.

Desta forma, percebe-se que a pesquisa de clima que foi realizada no Centro de Educação Profissional Hermann Hering, obteve aproveitamento, pois os dados levantados serão aproveitados pela gestão e as propostas serão aplicadas no decorrer do período proposto e de acordo com as possibilidades, pois os dados levantados já eram de conhecimento da instituição, porém faltava a comprovação dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

ANTONIAZZI, Elisiane Aparecida; STEFANO, Silvio Roberto. **O clima organizacional em instituições de cooperativismo de crédito: um estudo multi-casos**, 2007. Disponível em: <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/25-Ed3\\_CS-ClimaOrgani.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/25-Ed3_CS-ClimaOrgani.pdf)> Acesso em: 15 abr. 2010.

ARAÚJO, Nonata Silva. **Conflito nas organizações**, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conflitos-nas-organizacoes/23111/>> Acesso em: 31 mai. 2010.

BARROS, Jose Carlos de. SAMARA, Beatriz Barros. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologias**. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci\\_arttext&lng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci_arttext&lng=es)> Acesso em: 18 mai. 2010.

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002. 7 ed.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. Atlas: São Paulo: 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. E.P.U: São Paulo, 1986.

KOGLER, Patrícia Aparecida. **Gestão do clima organizacional: estudo de caso Tintomax Comércio de Tintas LTDA**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso Superior de Administração, Instituto Blumenauense de Ensino Superior, Blumenau, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOPES, Alessandro Damascena. **A influência da cultura organizacional no processo produtivo da gráfica Avenida de Gurupi**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso Superior de Administração, Faculdade UNIRG, Gurupi, 2007. Disponível em: <  
[http://estagio.unirg.edu.br/cur/adm/arq/TCC2007\\_1/Alessandro%20Damascena%20Lopes%20-%20TCC.pdf](http://estagio.unirg.edu.br/cur/adm/arq/TCC2007_1/Alessandro%20Damascena%20Lopes%20-%20TCC.pdf)> Acesso em: 02 jun. 2010.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.



MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

MACÊDO, Kátia Barbosa; PIRES, José Calixto de Souza. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 40, n. 01, jan e fev, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)> Acesso em: 01 jun. 2010

MACHADO, Mirian Magnus; NICOLETI, Gerson Gilberto. **Cultura e clima organizacional**. Centro Universitário Leonardo da Vinci: Indaial, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3 ed. São Paulo: 2002.

MILIONI, B; TOLEDO, F. **Dicionário de recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MOTTA, Kátia Alexandrina Matos Barreto. **A mediação do suporte na relação entre o estilo gerencial e o clima organizacional**, 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

STEFANO, S; MAÇANEIRO, B; ZAMPIER, M. **Indicadores de Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Um Estudo multi-casos na Região Central do Paraná**, 2006. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/109.pdf>> Acesso em: 15 abri. 2010.

VIEIRA, Valter Afonso. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v5\\_n1/as\\_tipologias\\_variacaoes\\_.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n1/as_tipologias_variacaoes_.pdf)> Acesso em: 07 jun. 2010.

VIEIRA JÚNIOR, Ismael Lemes. **Higiene e segurança no trabalho**, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/higiene-e-seguranca-do-trabalho/31285/>> Acesso em: 31 mai. 2010.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

MACHADO, Mirian Magnus. HAUT, Michelle. Pesquisa de clima organizacional: Estudo de caso no CEDUP HERMANN HERING.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p.22-48 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031