

Pesquisa de Clima Organizacional – Um estudo de caso com relação à Produção e Qualidade

Edson dos Santos Gonçalves (Centro Universitário Campo Real) edson.sangon@gmail.com

Alisson Ricardo Krassuski (Centro Universitário Campo Real) a_r_k15@yahoo.com.br

Bruna Temari Oleinik (FAEL - Faculdade Educacional da Lapa) bru.oleinik@gmail.com

Resumo:

Este artigo apresenta um modelo de uma das ferramentas que visam identificar as possíveis falhas e melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e os seus funcionários, através da pesquisa de clima organizacional, por meio de um estudo de caso em uma cooperativa da região sul do Paraná, foram aplicadas varias perguntas para os colaboradores para identificar de modo geral o nível de satisfação com relação a liderança, treinamento e desenvolvimento e relacionamento, e a partir dos dados obtidos tomar as ações necessárias para a melhoria da organização.

Palavras chave: Pesquisa Organizacional, PDCA, Produção, Melhoria contínua.

Organizational climate survey-A case study about the Production and Quality

Abstract:

This article presents a model of one of the tools that aims to identify possible failures and improve the level of relationship between companies and their employees through organizational climate research, through a case study in a cooperative in the southern region of Brazil. Paraná, several questions were asked for the employees to identify in general the level of satisfaction with respect to leadership, training and development and relationship, and from the obtained data to take the necessary actions to improve the organization.

Key-words: Organizational Research, PDCA, Production, Continuous improvement.

1. Introdução

Nada é tão frequente, nos dias de hoje, livros e artigos acadêmicos que começam dizendo que o mundo mudou e nesse caso não é diferente, não vejo outra razão para investirmos tempo, esforço e dedicação no tema melhoria e qualidade aplicada às organizações. Da mesma forma que a tecnologia e as técnicas nela empreguem mudaram a nossa vida, principalmente no que diz respeito as nossas relações pessoais, valores e etc. O mesmo ocorreu com as organizações empresariais, que sofreram transformações relevantes na gestão empresarial, em suas estruturas organizacionais e em seus processos produtivos.

Nós, como pessoas, trabalhadores e consumidores, sofremos algumas mudanças culturais, hoje em dia esperamos mais dos produtos que compramos e das empresas que nos atendem, queremos cada vez mais suporte e um bom atendimento.

Segundo Esmeralda (2010), Para que as empresas possam atingir esse nível de expectativa no seu cliente, se faz necessário que as mesmas, aprimorem diariamente sua visão estratégica e seus processos, a maneira que eles são executados e controlados criando um constante ciclo de melhoria.

Por estratégia entende-se o padrão de alocação de recursos que conduz as melhores perspectivas possíveis (ANSOFF, 1977). Entretanto Tzu, (2004), retrata que estratégia é a

forma de tirar o maior e melhor proveito das condições favoráveis, inclinando o ponteiro a nosso favor. Esmeralda (2010) diz que tendo em vista que a produção é a responsável pela definição, captação e o agendamento de recursos dentro de uma organização empresarial, ela deve ser encarada como uma das funções que participam de forma ativa na definição das estratégias da empresa.

A seguir, apresento a teoria geral dos sistemas de produção e alguns conceitos que irão ajudar a entender ainda mais como funciona uma organização e também algumas ferramentas que foram utilizadas para auxiliar no levantamento de dados e para obter uma visão sistêmica e promover mudanças que flexibilizem, atualizem e expandam a atuação empresarial

2. Teoria geral dos sistemas na produção

Segundo Esmeralda (2010), a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), foi criada por volta de 1950, como reflexo da tendência que passa a vigorar de unificação das ciências. Já para Bertalanffy, (1975), o principal propósito da TGS é desenvolver princípios que unificadores que atravessem verticalmente o universo das ciências individuais, aproximando-as para se chegar à meta da unidade da ciência. A TGS não oferece novos conceitos ou elementos adicionais às ciências, propõe uma nova forma de contempla-las no momento que olhamos para a ciência com os olhos da TGS, não a modificamos, mas a observamos de um mesmo prisma. No geral existem dois grandes tipos de sistemas: os fechados e os abertos (ESMERALDA, 2010).

O sistema fechado é aquele que está isolado de seu ambiente, então, não sofre influências do meio, essa denominação normalmente é relacionada aos sistemas cujo comportamento é totalmente determinístico e programado, realizando um resultado invariável e pode ser determinado como sistema mecânico. Já o sistema aberto, Bertalanffy (1975) relata que é aquele que troca e sofre influências do meio onde está inserido e com suas ações o sistema também o influencia. Um sistema pode ser estudado considerando suas principais partes construtivas elas são:

- a) INPUT: Também conhecido como Entradas ou Insumos é a importação de energia e de matérias captadas na interação com o meio. É tudo o que o sistema retira do meio aonde se insere. Por exemplo, nas empresas temos matéria prima, mão de obra, tecnologia, máquina, dinheiro etc.
- b) THROUGHPUT: Ou processamento é o tratamento que as energias e as matérias sofrem no sistema, portanto constitui em uma série de etapas e atividades que modificam as entradas, em especial, se localiza o trabalho na área de produção e da qualidade.
- c) OUTPUT: Chamamos de output ou saída, quando os inputs captados no meio, que sofreram processamento em um sistema, e foram transformados em bens, produtos, serviços, mão de obra etc.
- d) FEEDBACK: É a retroalimentação de todas as informações que voltam do meio indicando o comportamento do sistema. É o que auto regula o sistema, garantindo a estabilização e a direção das ações. Esses conceitos abordados conduzem ao diagrama básico de um sistema.

3. Produção e processo

Denomina-se produção a geração de bens para o consumo, que serão utilizados para o benefício de alguma pessoa, família ou organização. Essa geração acontece através dos inputs que passam por uma transformação através de ações e manipulações para que se tornem oferecidos para o consumo. Determina-se processo uma sequência estruturada e predefinida de ações que transformam os insumos captados em outputs, agregando valor a partir do

momento em que manipula adequadamente esses insumos (CAMPOS, 2004).

Ainda de acordo com Campos (2004), o controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos de uma organização, desde o presidente até os operadores.

Entende-se por processo, como um conjunto de causas que provocam um ou mais efeitos, e os itens de controle de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total.

4. Controle

Manter um processo sob controle é saber localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema nunca mais ocorra, pois na presença de um problema, temos que ter em mente que não existe um culpado, e sim causas que devem ser buscadas por todas as pessoas de uma empresa de forma voluntária (CAMPOS, 2004).

5. Controle de processo

Referindo-se aos conceitos de “processo” e de “controle”, na visão de Campos (2004), podemos observar que o controle de processo consta de três ações fundamentais:

a) Estabelecimento de uma diretriz de controle, que podemos entender como um planejamento;

NOTA: Essa diretriz é estabelecida sobre os fins e meios de um processo e consta de:

b) A meta, que é o nível de controle ou a faixa de valores desejada para o item de controle;

c) O método, que são os procedimentos necessários para atingir a meta.

O estabelecimento da diretriz de controle pode ser chamado de “Planejamento da Qualidade”, pois a finalidade do controle é sempre garantir a satisfação das necessidades das pessoas, fase que também é conhecida como “estabelecimento de padrões”.

6. Ciclo PDCA

O ciclo PDCA de controle pode ser utilizado para manter e melhorar as diretrizes de controle de um processo os termos no ciclo PDCA é composto de quatro fases básicas do controle: planejar, executar, verificar, e atuar corretamente (ISHIKAWA, 1993):



Figura 1 – Representação do ciclo do PDCA, segundo Ishikawa, (1993)

Planejamento (P): consiste em estabelecer metas sobre os itens de controle e identificar a maneira para atingir as metas propostas, nesse passo é feito o plano de ação.

Execução (D): é basicamente onde ocorre a execução das tarefas exatamente como previstas

no plano de ação, fase decorrente do planejamento.

Verificação (C): a partir dos dados coletados na execução, é comparado o resultado alcançado com a meta planejada.

Atuação corretiva (A): esta etapa o gestor detecta os desvios e atua nas correções de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer.

7. Clima organizacional

Os estudos sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, dentro de um grande movimento da administração chamado de comportamentalismo. No Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi difundida e aplicada com Souza (1983), que realizou muitos trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos utilizando algumas adaptações.

O modelo proposto foi aplicado por meio de fichas de avaliação. Na prática a empresa onde foi realizada a pesquisa foi feita uma adaptação de acordo com as características e necessidades da empresa e as questões utilizadas no trabalho apresentam as questões mais comuns a todo o tipo de organização.

8. Metodologia

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa de campo exploratória com dados quantitativos e descritivos com a apresentação de sugestões para possíveis melhorias em uma cooperativa. Santos (1991), diz que uma pesquisa exploratória é desenvolvida com o objetivo de apresentar uma visão geral e aproximada de um fato, esclarecendo, desenvolvendo e mudando ideias. O objetivo da pesquisa exploratória é buscar entender as razões e motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas. Ela é frequentemente utilizada na geração de hipóteses e na identificação de variáveis que devem ser incluídas na pesquisa. A pesquisa exploratória proporciona a formação de ideias para o entendimento do conjunto do problema, enquanto que a pesquisa descritiva procura quantificar os dados colhidos e analisá-los estatisticamente (MALHOTRA, 1993). Para Perin et al. (2000), pesquisa descritiva se caracteriza por apresentar o estado atual de um determinado objeto ou processo que está a ser investigado, com o objetivo de descrever e analisar determinados fenômenos que o cercam.

Para a elaboração da pesquisa exploratória foram utilizados levantamentos bibliográficos, pesquisa documental, pesquisa de campo e um estudo de caso. De acordo com Farias (2009), a pesquisa bibliográfica é um estudo sistemático que usa como base livros, artigos e revistas já publicadas na área pesquisada. Para o estudo elaborado, a pesquisa bibliográfica utilizou-se de sites, artigos e livros relacionados aos temas.

A pesquisa documental é realizada através de documentos escritos que podem ser recolhidos no momento ou após o fato acontecer (FARIAS, 2009). Assim foi realizada uma coleta de informações, através de um levantamento de dados dos documentos internos da empresa em estudo, que não foram publicados.

Conforme Farias (2009), a pesquisa de campo é constituída de uma investigação empírica realizada no local onde acontece ou aconteceu o fato estudado, que pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. Para o estudo foi utilizado de entrevistas com os envolvidos diretos nos processos, testes e a observação dos métodos utilizados por operadores.

Para Gil (1994), um estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um

ou poucos objetos, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Sua maior utilidade é verificada nos estudos exploratórios. Por sua flexibilidade é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou formulação de problemas. Para a elaboração do estudo de caso na empresa, foi realizada a observação direta da organização.

9. Apresentação e análise dos resultados

A empresa escolhida para realizar a pesquisa optou por não apresentar o nome, porém, é uma cooperativa da região sul do Paraná, com um sistema de produção que conta com um quadro de 80 colaboradores. Hoje a indústria produz anualmente cerca de 200.000 toneladas por ano.

Apesar de ser uma indústria com muitos sistemas automatizados, possui uma grande quantidade de mão de obra, como a maioria das funções que requerem pessoas são trabalhos manuais e muitas vezes pesados.

A empresa conta hoje com 3 turnos de trabalho e funciona durante 6 dias da semana, parando apenas no sábado e em alguns feriados específicos. Os turnos são divididos entre o turno A que funciona entre 00:00 horas até 08:00, o turno B funciona da hora 08:00 até 16:00 horas e o turno C funciona entre 16:00 e 00:00.

O estudo de caso foi realizado em todas as áreas da empresa visando identificar o nível de engajamento dos colaboradores. Após a autorização da pesquisa foi formulado o questionário e o mesmo foi repassado para o gestor, o mesmo junto com os supervisores da área fizeram uma avaliação das perguntas e se fosse necessário fariam alguma mudança ou adicionariam mais alguma coisa que fosse do interesse deles.

Foram colocadas apenas questões onde o colaborador deveria marcar com um X a resposta que mais mostrasse pertinente a ele. Foi um total de dois dias entregando todas as pesquisas para garantir que todos os colaboradores que estavam trabalhando recebessem o questionário. Após os dois dias foram entregues um total de 69 questionários. Para possibilitar um melhor entendimento das respostas das perguntas do questionário, foi elaborado um grupo de perguntas que tem o objetivo de traçar o perfil dos colaboradores entrevistados.

Este questionário é composto por perguntas fechadas sobre a escolaridade, etnia, faixa salarial e turno de trabalho, conforme demonstrado no ANEXO 1.

Dentro da empresa a pesquisa foi entregue a 69 colaboradores da empresa, desde cargos de auxiliares de produção, operadores até cargos de analistas e supervisores. Das 69 pesquisas que foram entregues tivemos o retorno de 43 pesquisas. O quadro da fábrica apresenta um total de 80 colaboradores, porém, alguns estavam em período de férias ou estavam ausentes nas datas de aplicação do questionário.

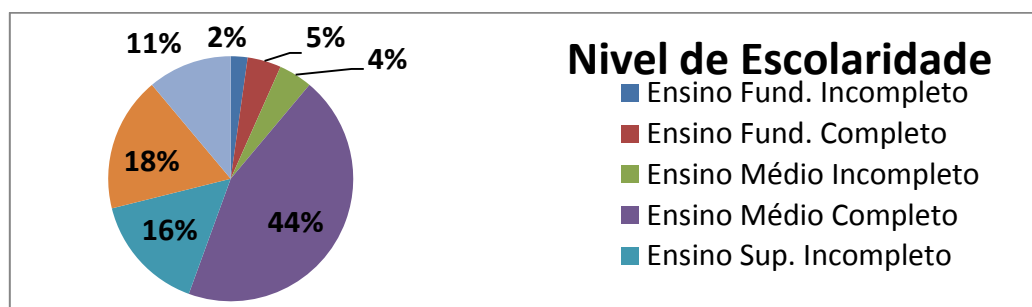


Gráfico 1 – Representação do nível de escolaridade dos trabalhadores.

Observando os dados obtidos através do nível de escolaridade, dos colaboradores entrevistados temos que aproximadamente 44% possuem o ensino médio completo, aproximadamente 18% possuem o ensino superior completo e apenas 5% aproximadamente possuem apenas o ensino fundamental completo. Por outro lado temos aproximadamente 2% que possuem o ensino fundamental incompleto, aproximadamente 4% possuem o ensino médio incompleto e aproximadamente 16% entrevistados possuem ensino superior incompleto. De todos os dados ainda temos aproximadamente 11% dos entrevistados que não informaram o nível de escolaridade.

Com isso chegamos a um resultado que aproximadamente 11% dos colaboradores possuem um nível de escolaridade baixo, que neste caso é inferior ao ensino médio.

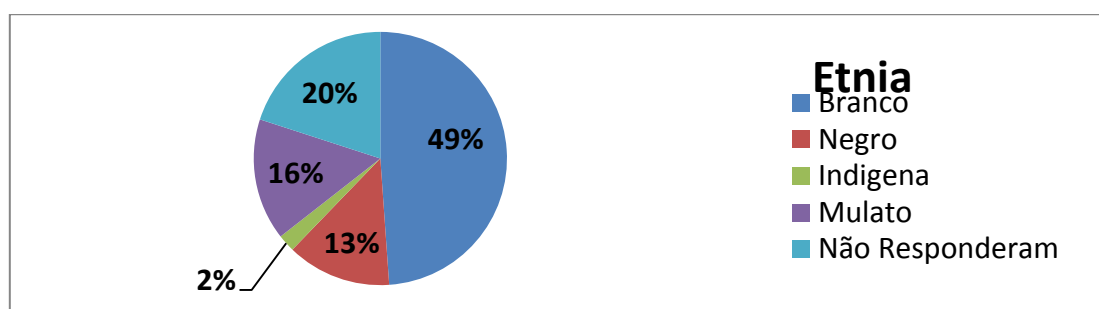


Gráfico 2 – Representação da etnia dos trabalhadores

Observando os dados sobre a etnia dos colaboradores entrevistado temos que aproximadamente 49% consideram-se brancos, aproximadamente 13% consideram-se negros, aproximadamente 2% consideram-se indígenas e aproximadamente 16% consideram-se mulatos. Dos colaboradores entrevistados aproximadamente 20% não responderam ou não se identificaram com as etnias mencionadas na pesquisa.

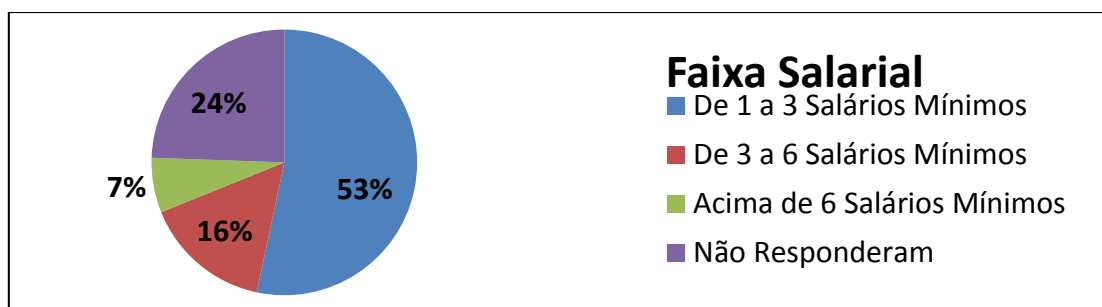


Gráfico 3 – Representação da faixa salarial dos trabalhadores

Observando os dados sobre a faixa salarial dos colaboradores entrevistados temos que aproximadamente 53% ganha entre 1 e 3 salários mínimos, que aproximadamente 16% ganham entre 3 a 6 salários mínimos e que aproximadamente 7% ganham acima de 6 salários mínimos. Dos colaboradores entrevistados aproximadamente 24% não informaram a faixa salarial.

Em análise, para o perfil geral dos colaboradores entrevistados temos que ele possui um nível de escolaridade mediano, considerando que a sua maioria possui somente o ensino médio completo. A mistura étnica está dentro dos padrões considerando que pelo IBGE a população paranaense é predominantemente branca, com aproximadamente 70%. A faixa salarial, mostra que um certo padrão das indústrias do gênero, onde se precisa de mais colaboradores atuando no setor operacional, os quais acabam tendo um salário mais baixo, que está condizente com

os valores apresentados pelo site Trabalha Brasil.

Em termos gerais os dados recolhidos mostram uma equilíbrio com relação aos padrões praticados atualmente com relação às realidades do setor industrial, socioeconômico e afins, com isso espera-se uma equidade dos entrevistados com relação as respostas da pesquisa proposta.

Para realização da pesquisa de satisfação da equipe para com sua respectiva liderança foram elaboradas sete perguntas com respostas fechadas, onde elas apontavam a índices como, Péssimo, Ruim, Regular, Bom e Ótimo.

Para cada pergunta o colaborador assina-la apenas uma alternativa, esta que em sua opinião é a mais condizente a sua realidade.

A apresentação das perguntas se deu por um questionário conforme ANEXO 2.

As análises sobre a liderança estão divididas em cinco grupos, sendo eles o turno A, turno B, turno C, Sem Identificação de Turno e Totais.

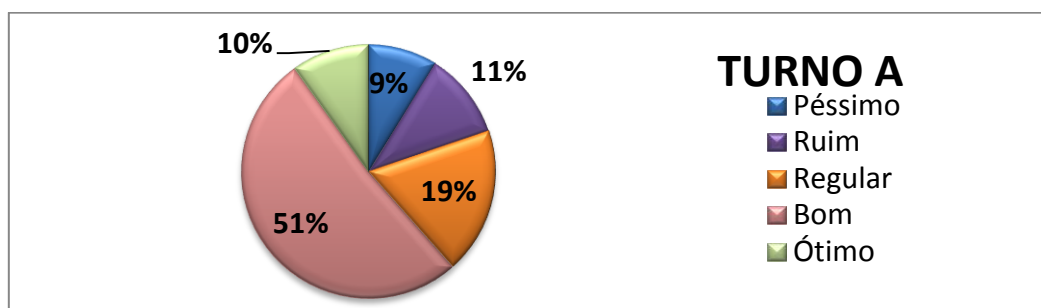


Gráfico 4 – Representação do índice de liderança turno A

Como se pode observar em todas as perguntas, maior representatividade dos percentuais está no índice “Bom”, e a segunda maior representatividade está no índice “Regular”. Isso é afirmado na análise total dos dados para o turno A.

A soma dos melhores índices que são Ótimo e Bom, resultam em aproximadamente 61% dos entrevistados. Em contra partida os piores índices que são, Péssimo e Ruim, somam aproximadamente 20%. Com isso nos restam os aproximadamente 19% dos entrevistados que situam-se no índice de Regular, que é um índice de caráter mediano, e por isso deve ter uma atenção diferenciada, assim como os índices abaixo dele;

A luz desses dados pode-se concluir que a satisfação para o turno A com relação a sua liderança está parcialmente atendida, de maneira geral dentro dos questionamentos realizados. Esta conclusão se dá devido ao elevado percentual demonstrado pelos índices de insatisfação, que são os de Péssimo e Ruim, aliados, em parte, ao índice Regular.

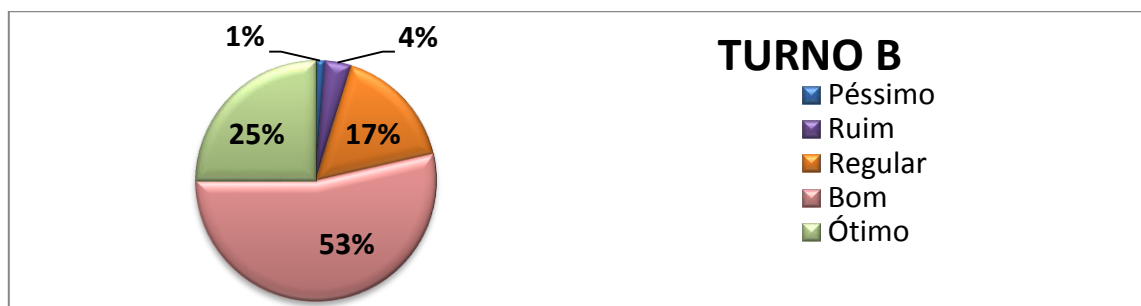


Gráfico 5 – Representação das análises sobre treinamento

Como pode-se observar em todas as perguntas, maior representatividade dos percentuais está no índice “Bom”, e a segunda maior representatividade está no índice “Ótimo”. Isso é afirmado na análise total dos dados para o turno B.

A soma dos melhores índices que são Ótimo e Bom, resultam em aproximadamente 78% dos entrevistados. Em contrapartida os piores índices que são, Péssimo e Ruim, somam aproximadamente 5%. Com isso nos restam os aproximadamente 17% dos entrevistados que situam-se no índice de Regular, que é um índice de caráter mediano.

A luz desses dados pode-se concluir que a satisfação para o turno B, com relação a sua liderança está satisfatoriamente atendida. Esta conclusão se dá devido ao elevado percentual demonstrado pelos índices de satisfação, que são os de Bom e Ótimo.

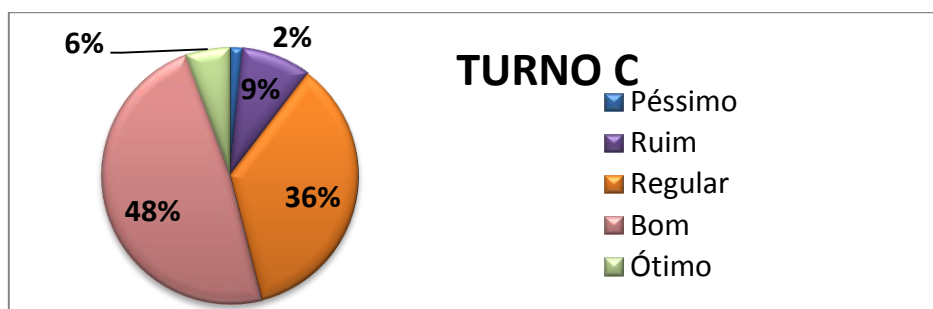


Gráfico 6 - Representação das análises sobre treinamento

Como se pode observar em todas as perguntas, maior representatividade dos percentuais está no índice “Bom”, e a segunda maior representatividade está no índice “Regular”. Isso é afirmado na análise total dos dados para o turno não identificado.

A soma dos melhores índices que são Ótimo e Bom, resultam em aproximadamente 54% dos entrevistados. Em contrapartida os piores índices que são, Péssimo e Ruim, somam aproximadamente 11%. Com isso nos restam os aproximadamente 36% dos entrevistados que situam-se no índice de Regular, que é um índice de caráter mediano.

A luz desses dados pode-se concluir que a satisfação para o turno não identificado, com relação a sua liderança não está atendida, dentro dos questionamentos realizados. Esta conclusão se dá devido ao percentual demonstrado pelos índices de insatisfação, que são os de Péssimo e Ruim, aliados, em parte, ao alto percentual do índice Regular.

No que diz respeito a treinamento e desenvolvimento segue abaixo a tabela com os percentuais individuais para cada resposta do questionário e o ANEXO 3 com as perguntas que foram utilizadas e as análises estão divididas em cinco grupos, basicamente em nunca, raramente, as vezes, quase sempre e sempre.

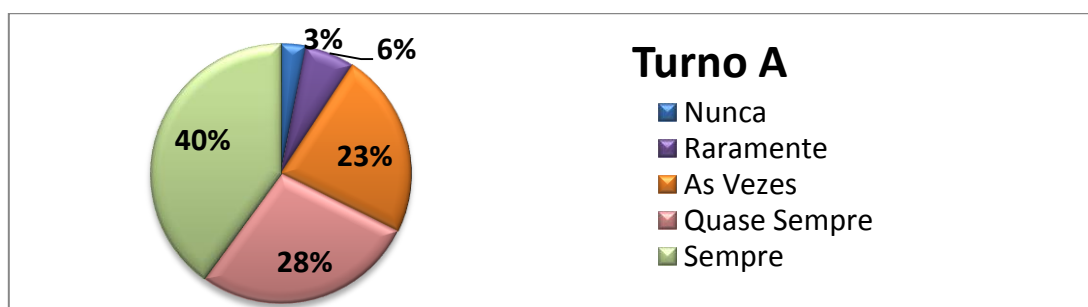


Gráfico 7 – Representação das análises sobre treinamento

Como se pode observar em todas as perguntas, maior representatividade dos percentuais está no índice “Bom”, e a segunda maior representatividade está no índice “Regular”. Isso é afirmado na análise total dos dados para o turno A.

Os dados nos mostram que a soma dos melhores índices que são Ótimo e Bom, resultam em aproximadamente 61% dos entrevistados. Em contrapartida os piores índices que são, Péssimo e Ruim, somam aproximadamente 20%. Com isso nos restam os aproximadamente 19% dos entrevistados que se situam no índice de Regular, que é um índice de caráter mediano, e por isso deve ter uma atenção diferenciada, assim como os índices abaixo dele;

A luz desses dados pode-se concluir que a satisfação para o turno A com relação a sua liderança está parcialmente atendida, de maneira geral dentro dos questionamentos realizados. Esta conclusão se dá devido ao elevado percentual demonstrado pelos índices de insatisfação, que são os de Péssimo e Ruim, aliados, em parte, ao índice regular.

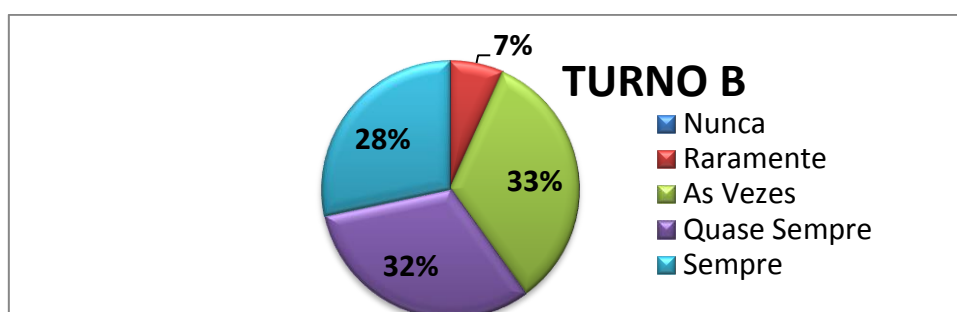


Gráfico 8 – Representação das análises sobre treinamento

Como pode-se observar em todas as perguntas, maior representatividade dos percentuais está no índice “Bom”, e a segunda maior representatividade está no índice “Ótimo”. Isso é afirmado na análise total dos dados para o turno B.

Os dados nos mostram que a soma dos melhores índices que são Ótimo e Bom, resultam em aproximadamente 78% dos entrevistados. Em contrapartida os piores índices que são, Péssimo e Ruim, somam aproximadamente 5%. Com isso nos restam os aproximadamente 17% dos entrevistados que situam-se no índice de Regular, que é um índice de caráter mediano, e por isso deve ter uma atenção diferenciada, assim como os índices abaixo dele;

A luz desses dados pode-se concluir que a satisfação para o turno B, com relação a sua liderança está satisfatoriamente atendida, de maneira geral dentro dos questionamentos realizados. Esta conclusão se dá devido ao elevado percentual demonstrado pelos índices de satisfação, que são os de Bom e Ótimo.

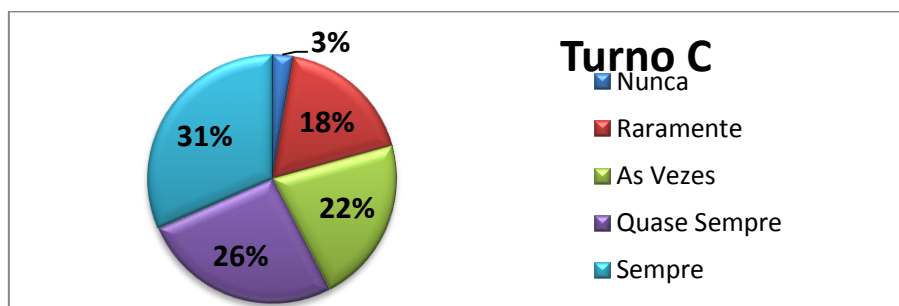


Gráfico 9 – Representação das análises sobre treinamento

Como se pode observar em todas as perguntas, maior representatividade dos percentuais está

no índice “Bom”, e a segunda maior representatividade está no índice “Regular”. Isso é afirmado na análise total dos dados para o turno não identificado.

Os dados nos mostram que a soma dos melhores índices que são Ótimo e Bom, resultam em aproximadamente 54% dos entrevistados. Em contrapartida os piores índices que são, Péssimo e Ruim, somam aproximadamente 11%. Com isso nos restam os aproximadamente 36% dos entrevistados que situam-se no índice de Regular, que é um índice de caráter mediano, e por isso deve ter uma atenção diferenciada, assim como os índices abaixo dele.

A luz desses dados pode-se concluir que a satisfação para o turno não identificado, com relação a sua liderança não está atendida, de maneira geral dentro dos questionamentos realizados. Esta conclusão se dá devido ao percentual demonstrado pelos índices de insatisfação, que são os de Péssimo e Ruim, aliados, em parte, ao alto percentual do índice Regular.

Para realização da pesquisa de satisfação da equipe para com sua respectiva liderança foram elaboradas sete perguntas com respostas fechadas, onde elas apontavam a índices como, Sem Importância, Pouco Importante, Importante, Muito Importante e Fundamental.

Para cada pergunta o colaborador assina-la apenas uma alternativa, esta que em sua opinião é a mais condizente a sua realidade.

A apresentação das perguntas se deu por um questionário conforme ANEXO 4:

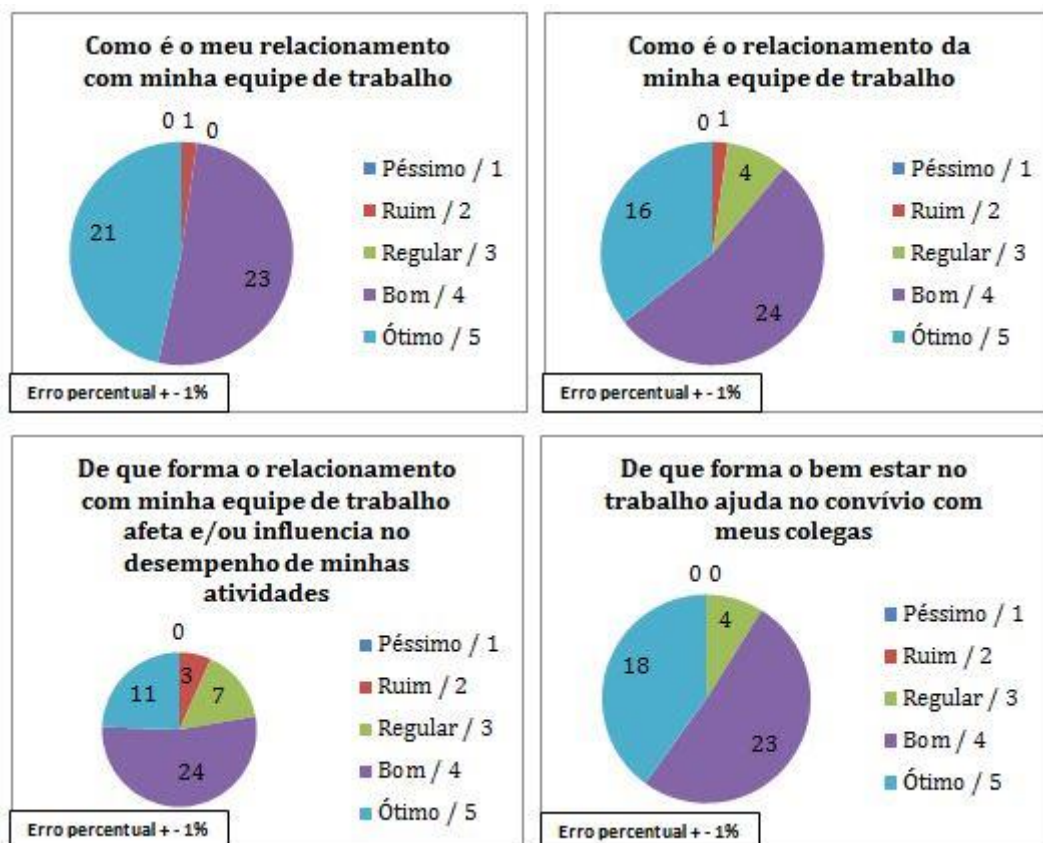


Figura 2 – Gráficos de comparação e representação das análises sobre relacionamento

Como se pode observar em todas as perguntas, maior representatividade dos percentuais está no índice “Bom”, e a segunda maior representatividade está no índice “Ótimo”. Isso é afirmado na análise total dos dados para os turnos A, B e C.

10. Conclusões

Com a análise de dados pode-se concluir que a satisfação de modo geral com relação a liderança, treinamento e desenvolvimento e relacionamento, está parcialmente atendida, considerando dos questionamentos realizados. Esta conclusão se dá devido ao percentual demonstrado pelos índices de insatisfação, que são os de Péssimo e Ruim, aliados, em parte, ao índice Regular.

Entendemos que o índice regular, embora sub entenda-se que o mesmo relata uma situação de normalidade, pode caracterizar uma duvida do colaborador, onde, talvez, ele não saiba realmente se sua liderança é ou não satisfatória. Dessa forma qualquer diagnóstico totalmente positivo ou totalmente negativo não é assertivo, portanto seu diagnóstico acaba sendo, de certa forma, vago.

Poderíamos inclusive caracteriza-lo como uma região de zona de conforto, tanto para líderes quanto para liderados. E como é de conhecimento comum, a zona de conforto pode por muitas vezes ser mais prejudicial do que benéfica para as organizações, o que ressalva ainda mais o estado de alerta para esta parcela dos dados.

Com tudo, não podemos deixar de considerar que uma parcela dos colaboradores que responderam ao questionário não foram sinceros ou não tiveram a seriedade e responsabilidade necessária para responder a esta pesquisa.

De qualquer forma conclui-se que a pesquisa obteve sucesso em seu objetivo, pois independente dos resultados, eles norteiam as ações que podem ser tomadas a fim de reduzir os percentuais negativos encontrados.

Como sugestão, indicamos inicialmente um brainstorming entre os supervisores, coordenação e um consultor ou especialista em liderança para explanar os resultados obtidos e entender a visão de cada envolvido tem a respeito, para que em conjunto se decida qual a atitude mais assertiva para a solução dentro da realidade em que a situação se encontra.

Referências

- ESMERALDA, B. A.** *Gestão de qualidade, produção e operações*. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- ANSOFF, H. I.** *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-hill, 1977.
- TZU, S.** *A Arte da Guerra*. São Paulo: Cultura, 2004.
- BERTALANFFY, L. V.** *Teoria Geral dos Sistemas*. 2. Ed. Petrópolis: Brasília: MEC, 1975.
- CAMPOS, V.F.** *Controle da Qualidade Total: no estilo Japonês*. Rio de Janeiro: INDG 2004.
- ISHIKAWA, K.** *Controle da Qualidade Total: a maneira Japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- SANTOS, J. V. T.** *A construção da viagem inversa. Cadernos de Sociologia, ensaio sobre a investigação nas ciências sociais*. Porto Alegre, 1991.
- GIL, A. C.** *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MALHOTRA, N. K.** *Marketing research: an applied orientation*. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FROEMMING, L. M. S.; LUCE, F. B.** *A pesquisa survey em artigos de marketing nos ENANPAD'S da década de 90*. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000.
- FARIAS, J. R.** *Ensaio Teórico sobre Pesquisa Bibliográfica em Estratégia de Operações*. Niterói: UFF/TEP, 2009. Apostila da Disciplina de Gestão de Operações - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

ANEXO 1. Reprodução do questionário

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	COMPLETO	INCOMPLETO	FAIXA SALARIAL	TURNO DE TRABALHO
ENSINO FUNDAMENTAL			DE 1 A 3 SALÁRIOS MÍNIMOS	A
ENSINO MÉDIO			DE 3 A 6 SALÁRIOS MÍNIMOS	B
ENSINO SUPERIOR			ACIMA DE 6 SALÁRIOS MÍNIMOS	C

ETNIA	
BRANCO	INDÍGENA
NEGRO	MULATO

ANEXO 2. Representação do questionário utilizado

LIDERANÇA		1	2	3	4	5
		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
1	De que forma eu classifico o tratamento de meu supervisor para com a equipe.					
2	De que forma meu supervisor aceita sugestões para melhoria de meu trabalho.					
3	Com relação à facilidade de comunicação, como eu classifico a comunicação com meu supervisor.					
4	Como eu classifico o conhecimento técnico de meu supervisor em relação a meu trabalho?					
5	O quanto meu supervisor participa e acompanha minhas atividades.					
6	Os feedbacks que recebo são apropriados? Ajudam-me a entender o que a empresa busca?					
7	Como classifico a capacidade de meu supervisor de motivar a equipe?					

ANEXO 3. Representação do questionário utilizado

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO		Erro percentual + - 1%				
		Nunca	Raramente	Às Vezes	Quase Sempre	Sempre
1	Com que frequência os cursos e treinamentos oferecidos pela empresa são realizados de forma clara e objetiva					
2	Com que frequência eu busco algum curso ou treinamento fora os que são ofertados pela empresa					
3	O quanto estimulado sou pelos cursos e treinamentos realizados pela empresa a buscar minhas ambições profissionais e/ou pessoais					
4	Os treinamentos ofertados me ajudam em meu crescimento profissional?					
5	Em minha opinião, qual é a relevância dos conhecimentos repassados nos cursos e treinamentos para o desempenho meu trabalho					

ANEXO 4. – Representação do questionário utilizado

RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
1	Como é o relacionamento da minha equipe de trabalho					
2	Como é o meu relacionamento com minha equipe de trabalho					
3	De que forma o relacionamento com minha equipe de trabalho afeta e/ou influencia no desempenho de minhas atividades					
4	De que forma o bem estar no trabalho ajuda no convívio com meus colegas					