



A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA DE SANEAMENTO DE MINAS GERAIS COMO PONTO DE PARTIDA PARA MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Carlos Eduardo Corrêa Molina (UNIFEI)
molinaead@gmail.com

Dener Gomes Marciano (COPASA)
dener.marciano@copasa.com.br

A presente pesquisa trata de clima organizacional e tem como objetivo principal verificar o grau de motivação dos empregados, por meio de levantamento da percepção e dos sentimentos das pessoas a respeito dos diversos aspectos relacionados ao trabalho e à empresa, particularmente, a Prestadora de Serviços em Itajubá no setor de Saneamento Básico. O trabalho se resume na revisão da literatura e aplicação de pesquisa de clima organizacional em determinado grupo da empresa; propostas para melhoria no ambiente; e por fim, estudo de planos de ação a serem implantados para corrigir possíveis necessidades que se fazem justificáveis ao trabalhador e a empresa, buscando com isso, a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores da referida organização. A pesquisa permitiu constatar resultados quantitativos e qualitativos no que se diz respeito à conscientização organizacional, o processo de comunicação, qualidade e orientação para produtividade, relações internas, formas de gestão, variáveis motivacionais e liderança. Fica claro, em diversos pontos do trabalho, a necessidade de implementação de Planos de Ação eficazes, principalmente no aspecto ligado ao tema Liderança, servindo de alerta para o corpo gerencial da empresa, que poderá utilizar desta ferramenta de pesquisa de Clima Organizacional para soluções de diversos problemas, assim que possível.

Palavras-chaves: Clima Organizacional; Plano de ação; Motivação; Qualidade de Vida no Trabalho.

1. INTRODUÇÃO

Apesar de saber que o estudo da motivação tem raízes na Antiguidade, dentro da administração, ele surge a partir da Escola de Relações Humanas, que foi a primeira a enfatizar a satisfação do funcionário, a se ocupar com questões afetivas e pessoais, estudando e analisando de maneira sistemática os aspectos humanos dentro da organização.

Nas teorias clássicas e científicas, o enfoque motivacional era baseado na renumeração do funcionário, porém, se observa no decorrer do processo, uma maior preocupação por parte de empregado em manter seu emprego do que na própria remuneração. A empregabilidade, nos dias atuais, tornou-se uma característica marcante para muitos indivíduos.

Isso demonstra que o aspecto econômico é somente um dos fatores motivacionais, existindo, no entanto, uma série de outros fatores que também tem sua relevância, e que podem ser pesquisados com a evolução deste trabalho.

Assim como a motivação, a liderança também passou a ser considerada como característica relevante a partir da época da Escola das Relações Humanas; hoje, porém, atinge seu ponto máximo de valorização, pois está presente em praticamente todas as listas de qualidades desejáveis.

Os líderes adquiriram essa importância porque as empresas estão observando que não é possível ocorrer mudanças planejadas sem que seus funcionários (colaboradores) se comprometam e adotem posturas coerentes com o estabelecido, e para isso, é preciso que estes estejam motivados.

Somente um líder que assume o poder de motivar e influenciar, e o faz isso acontecer de forma sistematizada, tem condições de ser vitorioso na obtenção deste estado de prontidão por parte de seus colaboradores.

A força do novo cenário no mundo dos negócios exige um líder diferente daquele dos padrões do passado; um líder que se transformará, acima de tudo, em um grande agente promotor e fomentador das adequações e transformações internas necessárias na organização.

O objetivo principal deste trabalho é identificar o nível de satisfação com que os funcionários da empresa de saneamento básico de Itajubá estão desempenhando as suas funções. Além disso, outros objetivos específicos que se pretende alcançar são:

- Identificar como é o relacionamento individual dos funcionários com a liderança e com os colegas;
- Identificar a satisfação dos funcionários com relação ao salário, carga horária e oportunidade de crescimento;
- Identificar se o funcionário se considera motivado e valorizado;
- Propor, a partir da pesquisa, ações que visem a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores da referida organização.

O presente estudo encontra uma importante justificativa no fato de que o Clima Organizacional dentro de um ambiente de trabalho reflete diretamente no processo de desenvolvimento, tanto para a própria empresa, como para os indivíduos que vivem e trabalham neste local.

Outro fato relevante a considerar é que, do ponto de vista prático, ainda nota-se a existência de poucas iniciativas em algumas empresas com medidas que visam corrigir desvios na organização com relação à motivação e liderança que, de fato, possibilitam a

inclusão de um processo construtivo e satisfatório nas relações de trabalho. O clima dentro da organização influencia na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica, revelando a realidade aos colaboradores e não somente o que efetivamente acontece.

Por se tratar de um estudo de caso, as sugestões e/ou conclusões aqui estabelecidas não podem ser estendidas a outras situações, ainda que aparentemente semelhantes, podendo isso ser considerado como uma limitação para a presente pesquisa.

A contribuição primordial da pesquisa é basicamente o resultado dos itens estudados dentro do contexto organizacional na empresa prestadora de serviços em saneamento básico de Itajubá, que servirão como focos de atuação para melhoria; não só no processo produtivo, como também na relação com os clientes, fornecedores, acionistas e liderança. Enfim, as melhorias que poderão ocorrer no ambiente de trabalho certamente exercerão influência e uma possível melhoria na prestação de serviços ao município, e também, com provável aumento na qualidade de vida dos empregados.

Este trabalho de conclusão de curso está estruturado em quatro seções. Na Introdução são apresentadas as considerações iniciais do trabalho, os objetivos, limitações e contribuições. Na seção seguinte apresenta-se o referencial teórico necessário a toda discussão, envolvendo o conceito e idéias sobre motivação, liderança, competência, mudanças, e em particular, o clima organizacional. Na terceira seção se discute o método de pesquisa adotado para o trabalho. Um relato detalhado do caso estudado é proporcionado pela seção posterior, com coleta de dados da empresa prestadora de serviços de saneamento básico de Itajubá, e a estrutura adotada pela mesma para acompanhamento e análise das pesquisas de Clima Organizacional. Enfim, é apresentada a conclusão do trabalho, em que o objetivo proposto e os resultados alcançados são comparados.

2. METODOLOGIA

De acordo com Silva e Menezes (2005), a pesquisa se resume a um conjunto de ações e propostas realizadas com a finalidade de se solucionar um problema. As ações se baseiam em métodos racionais e sistemáticos que visam agrupar informações e respostas para as indagações propostas. Trata-se ainda, de uma pesquisa de natureza aplicada, onde não há a intenção da busca de soluções gerais, mas sim, “envolve verdades e interesses locais”. Por não se fazer uso direto de métodos e técnicas estatísticas mais elaboradas, e devido à análise ocorrer de forma indutiva pelo pesquisador, pode-se concluir que a pesquisa tem uma abordagem predominantemente qualitativa.

Para Gil (*apud* Silva e Menezes, 2005), a pesquisa tem ainda, objetivo exploratório, uma vez que envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com envolvidos no problema e análise de exemplos reais. A pesquisa assume, portanto, a forma de um Estudo de Caso, em que se busca amplo e detalhado conhecimento das particularidades do Clima organizacional da empresa.

Em se tratando dos procedimentos adotados para esse estudo de caso, salienta-se a utilização de pesquisa bibliográfica preliminar e, em seguida, a aplicação de questionários a serem respondidos por funcionários da referida organização.

Na presente pesquisa buscou-se medir a satisfação dos empregados na perspectivas deles, em relação aos aspectos do trabalho diretamente ligados ao Clima Organizacional, que por sua vez foram agrupados em sete dimensões de estudo:

- Conscientização Organizacional

- Processo de comunicação
- Qualidade e Orientação para Produtividade
- Relações Internas
- Formas de Gestão
- Variáveis Motivacionais
- Liderança

O procedimento final da pesquisa culmina com a análise dos questionários e conclusão do pesquisador, buscando atingir os objetivos da pesquisa anteriormente traçados, desde o relato do caso, até a promoção de reflexão sobre as transformações necessárias ao ambiente de trabalho, na busca por uma verdadeira satisfação mútua.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

As instituições organizam-se de maneira a atender com eficiência às necessidades de seus clientes, dentro das características de seus serviços, de sua história, das características do mercado e de seus concorrentes e fornecedores. Essa forma de se organizar reflete-se em seus quadros de pessoal, em suas crenças, valores e perspectivas. O relacionamento da Instituição organizada com as pessoas que a compõem e dessas entre si, forma o *Clima Organizacional*.

Segundo Bergamini & Coda (1997), a palavra Clima origina-se do grego *Klima* e significa tendência, inclinação. Assim, o *Clima Organizacional*, nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos colaboradores de uma organização, em seu ambiente de trabalho. Além disso, quando se examina a evolução da teoria administrativa, percebe-se que a partir de determinado estágio, as organizações começam a ser comparadas a organismos vivos, com características e inclinações particulares.

O trabalho, além de possibilitar crescimento, transformações, reconhecimento e independência pessoal-profissional, também causa problemas de insatisfação, desinteresse, apatia, irritação. No trabalho também se formam "personalidades ocupacionais": cara de psicólogo, jeito de burocrata, perfil de trabalhador, hábitos de telefonista. Enfim, o que se pretende aqui observar é que as ocupações geralmente acabam por moldar o jeito de ser das pessoas.

Para França & Rodrigues (2005), ao lado dessas maneiras de reagir, surgem algumas doenças ocupacionais, com manifestações diretamente ligadas às características de trabalho e condições inerentes à tarefa. A não observância e conseqüente melhoria destas condições também provocam alterações no *clima organizacional*.

A quantidade e a qualidade das pessoas escolhidas para constituírem uma equipe, fazem parte dos principais componentes que trazem bons resultados no desempenho de um grupo de profissionais ou colaboradores. Além disso, se o conteúdo técnico da Instituição estiver sintonizado com as pessoas e elas umas com as outras, provavelmente o *clima organizacional* será melhor e com isso a motivação mais elevada, impactando positivamente o desempenho (BERGAMINI & CODA, 1997).

A qualidade das relações diz respeito à existência de uma equipe como grupo humano. Esta equipe, como toda organização, precisa de manutenção para não entrar em deterioração. Os grupos têm necessidades próprias, que vão além das necessidades individuais. Em geral, de acordo com Maximiano (2008), os responsáveis pela possível deterioração, manutenção e atendimento das necessidades também são os integrantes da própria equipe, e assim, estes precisam dar suas contribuições para a manutenção e o atendimento das necessidades do grupo.

De acordo com a abordagem de Clima Organizacional feita por Chiavenato (2006), os seres humanos estão continuamente engajados a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional, que se define como um processo de ajustamento. Tal ajustamento se traduz pela satisfação de necessidades individuais como segurança, fisiológicas, pertencimento, estima, auto-realização etc. Consequentemente, a frustração de tais necessidades gera problemas de desajustamento, cuja natureza deve ser conhecida pelos gestores, com vistas a intervir em processos de natureza coletiva, característicos de um *Clima Organizacional* considerado ruim.

Pensar em clima organizacional é pensar qualitativamente. Avaliá-lo, é ter fatos e dados, indicadores de sua qualidade. Isso é tão importante que um dos critérios de avaliação do PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade), no quesito “Gestão das Pessoas”, tem um subitem específico para clima, denominado “*Bem estar e satisfação das pessoas*”. Neste subitem os avaliadores procuram evidências sobre o ambiente de trabalho, sobre os serviços de apoio à força de trabalho e sobre a satisfação e motivação das pessoas.

No atual momento de Gestão empresarial, os resultados de pesquisas que refletem aspectos de comportamento humano (clima) nas organizações de outros países, têm sido um dos grandes itens utilizados na gestão estratégica de pessoas no ambiente organizacional. No Brasil, pesquisas desse tipo ainda são escassas e eventuais, quando ocorrem. Porém, as experiências demonstram que a qualidade das decisões tomadas é sempre maior quando se tem alguma noção de como as pessoas percebem e reagem diante da sua realidade organizacional (BERGAMINI & CODA, 1997).

Para Drucker (2001), na busca de ambiente harmonioso, deve-se estimular uma atmosfera de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador. Diante de qualquer problema, seja um filho doente ou os pais em dificuldade, o funcionário fica dividido entre as responsabilidades com o trabalho e os deveres familiares. Quando ele sabe que pode contar com a empresa em qualquer situação, seu bem estar contribuirá para melhorar o clima no ambiente de trabalho.

Além de contar com o apoio de um bom clima organizacional, para conduzir uma equipe, é necessário que o líder entenda que as organizações se mantêm unidas através de valores, crenças e compromissos compartilhados. Isso possibilita a superação dos problemas e dá fibra, integridade e resistência às relações.

Para ter certeza que haverá compromisso com os valores essenciais da empresa, o líder terá que colocar as pessoas certas em cada função. Ele deve saber a dificuldade que poderá encontrar no treinamento de pessoas com perfil inadequado, para que estes acreditem no sistema de valores de sua empresa. Assim, na seleção de novos empregados – sobretudo para posições de contato com clientes – é mais sensato contratar pela conduta e treinar as habilidades.

Quando uma equipe compreende os valores essenciais da organização, a maneira mais eficaz de unificá-la é motivá-la com uma meta clara, atraente, que preveja as necessidades de mercado, que esteja alinhada aos princípios da organização e que estimule a motivação do grupo (DRUCKER, 2000).

Assim, surgem alguns questionamentos, como: Quantos serviços são prestados de forma precária? Quantos indivíduos os fazem com um desempenho muito aquém do esperado? Quantas reclamações dos clientes externos referentes à qualidade dos atendimentos ocorrem, e com que frequência?

Com relação aos questionamentos acima, é possível pensar que o problema está na falta de treinamento ou numa seleção mal feita. Cabe ainda a ponderação de que não adianta simplesmente substituir pessoas, como se fossem as únicas culpadas. As empresas, por vezes, se esquecem de considerar o contexto no qual estas pessoas estão inseridas. Faz-se necessário ir mais fundo para compreender o que está por trás da qualidade dos atendimentos. É preciso conhecer o “*Clima Organizacional*”.

4. RESULTADOS

A presente seção destina-se a apresentação dos resultados da pesquisa de clima organizacional realizados na empresa de saneamento básico do município de Itajubá/MG.

Observa-se no Gráfico 1 o percentual de tempo de serviço dos empregados, divididos em cinco classes: de até 11 meses; de 1 a 5 anos; de 6 a 10 anos; 11 a 20 anos e acima de 20 anos, revelando um pequeno percentual de funcionários novos, com menos de 5 anos.

Já no Gráfico 2, temos o percentual de acordo com o sexo, com preponderância do sexo masculino, uma vez que se trata de uma empresa em que grande parte das tarefas requer serviço braçal.

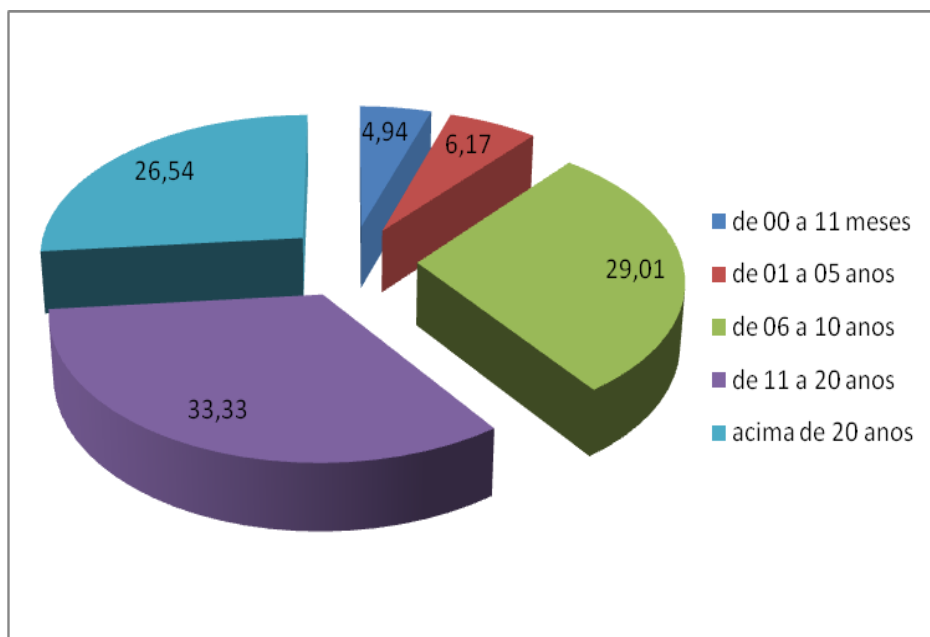


Gráfico 1 – Percentual de Funcionários de acordo com o Tempo de Empresa.

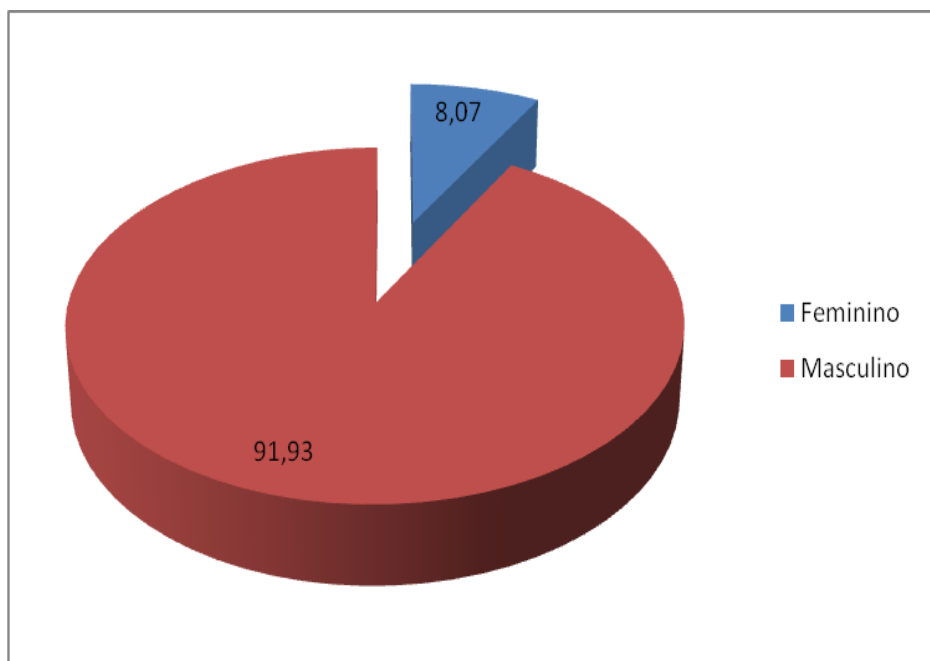


Gráfico 2 – Percentual de Funcionários de acordo com o Sexo.

O Gráfico 3 reforça o exposto acima, visto que o tipo de carreira com maior percentual é o de nível operacional.

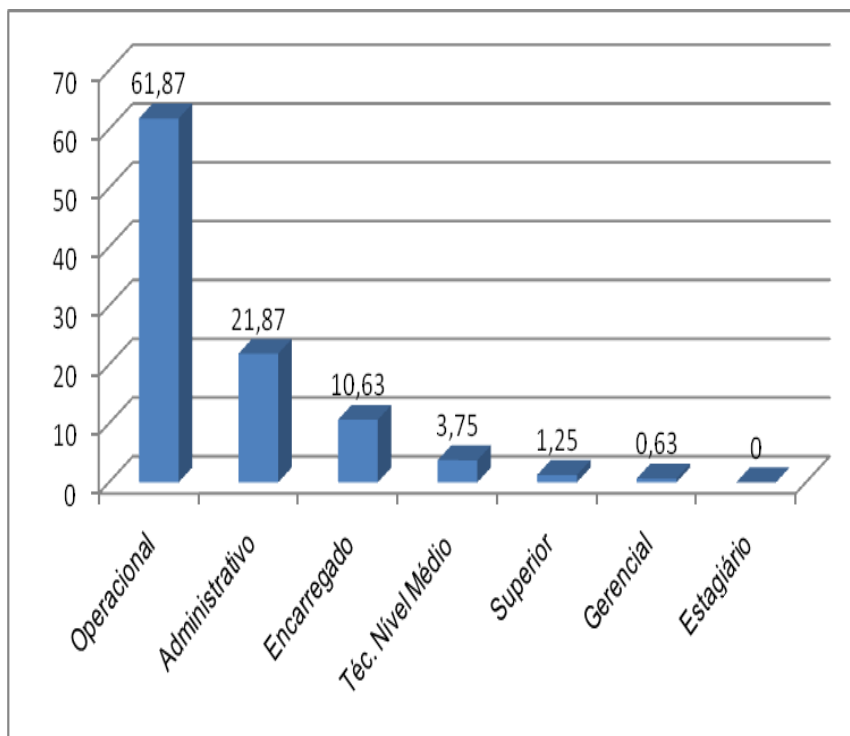


Gráfico 3 – Percentual de Funcionários de acordo com o Tipo de Carreira.

O Gráfico 4 aponta a predominância de colaboradores com ensino médio completo e poucos com nível superior ou acima.

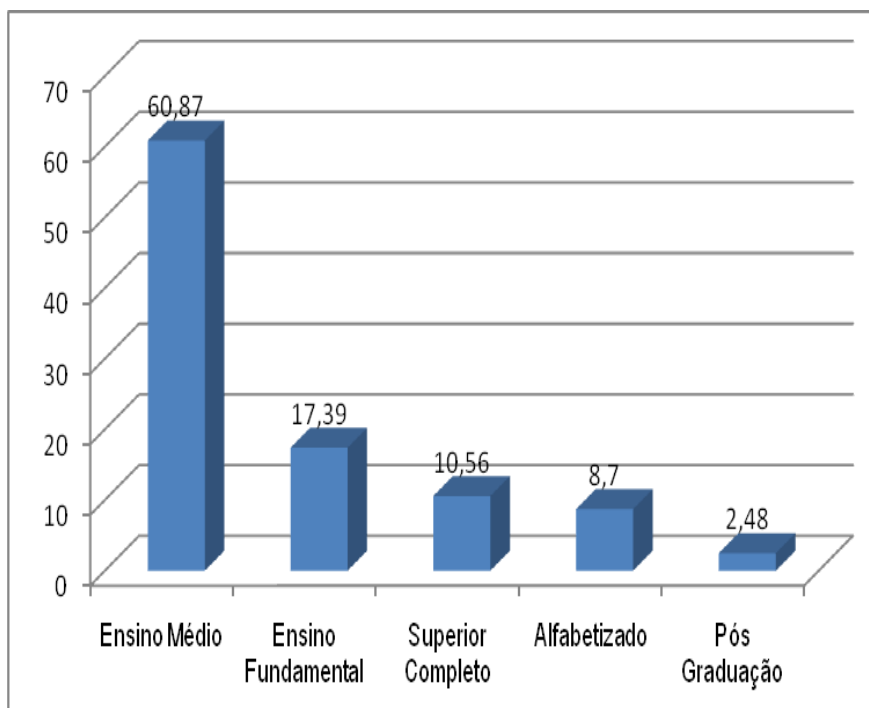


Gráfico 4 – Percentual de Funcionários de acordo com o Grau de Escolaridade.

Temos no Gráfico 5 o resultado do levantamento da faixa etária dos funcionários, com maior freqüência para os grupos de 36 a 45 anos e 46 a 55 anos.

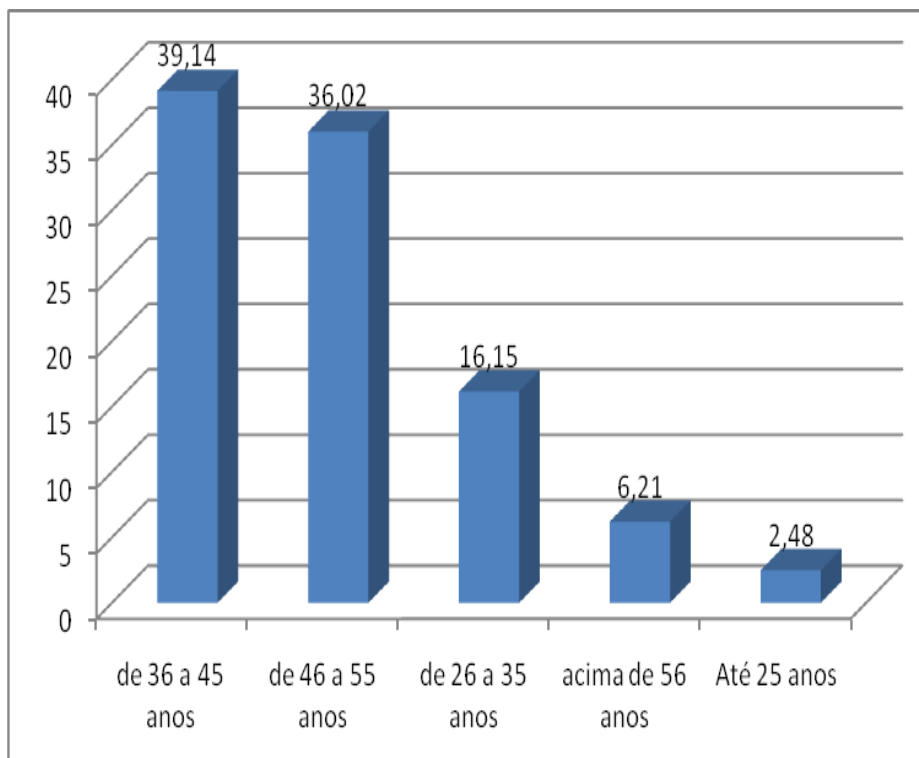


Gráfico 5 – Percentual de Funcionários de acordo com a Faixa Etária.

Na tabela 1, foi registrado o quantitativo de concordância e discordância para 21 perguntas feitas a 162 funcionários. As respostas não assinaladas, rasuradas ou ilegíveis não foram consideradas.

Tabela 1 – Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional.

<i>Descrição da Pergunta:</i>		<i>concordo</i>	<i>discordo</i>
01	Tenho acesso às informações divulgadas pela empresa na Intranet ou em papel.	138	24
02	A empresa oferece oportunidades de capacitação e promove o desenvolvimento profissional de seus empregados.	95	59
03	Meus colegas colaboram uns com os outros no trabalho.	130	29
04	Na minha área os empregados se comprometem com o alcance dos resultados esperados.	143	15
05	A empresa é vista por seus clientes como uma empresa que presta serviços de qualidade.	135	24
06	Sinto-me satisfeito(a) com as pessoas com as quais tenho oportunidade de conviver no trabalho.	141	19
07	A Unidade onde trabalho tem metas definidas a serem atingidas.	144	16
08	Minha chefia imediata ouve as opiniões e sugestões dos empregados.	129	31
09	Na Unidade onde trabalho existe comprometimento com a melhoria do desempenho das atividades.	143	18
10	Entendo o que significa o mapa estratégico da empresa.	140	21
11	Minha chefia imediata deixa claro como meu trabalho afeta o resultado.	137	24
12	Na Unidade onde trabalho existe respeito no relacionamento entre chefes e subordinados.	131	30
13	Entendo o que significa missão e visão de futuro da empresa.	149	12
14	Cumpro os padrões que orientam a execução do meu trabalho.	155	3
15	Sinto-me satisfeito(a) com os benefícios que a empresa oferece a seus empregados.	136	25
16	Minha chefia imediata conversa comigo sobre meus pontos fortes e os pontos que necessito desenvolver.	78	80
17	Entendo os valores e princípios da empresa relacionados no Código de Conduta Ética adotado na empresa.	130	31
18	Sinto-me satisfeito(a) com a forma como os trabalhos são organizados e planejados na minha área.	104	55
19	Percebo que existem oportunidades de promoção e crescimento profissional na empresa.	73	83
20	Na execução do meu trabalho, sei como contribuir com a missão e o alcance da visão de futuro da empresa.	149	11
21	De forma geral, sinto-me satisfeito em trabalhar na empresa.	152	9

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As questões aplicadas na pesquisa de clima organizacional foram agrupadas conforme mostra a Tabela 2, por dimensão pesquisada.

Tabela 2 – Grau de Discordância e Concordância por Dimensão Pesquisada.

Dimensão Pesquisada	Questões relacionadas	Discordância	Concordância
Liderança	8 / 16 / 18	34,87	65,13
Variáveis motivacionais	15 / 19 / 21	25,26	74,74
Formas de gestão	2 / 11 / 14	18,37	81,63
Relações internas	3 / 6 / 12	16,25	83,75
Produtividade	5 / 7 / 9	12,09	87,91
Conscientização organizacional	4 / 17 / 20	11,87	88,13
Processo de Comunicação	1 / 10 / 13	11,77	88,23

Os dados obtidos foram tratados tanto no aspecto quantitativo quanto no qualitativo, embora com preponderância do último, gerando relatórios referentes à:

- **Perfil do empregado (dados demográficos):** Caracterização (percentual) dos empregados respondentes em relação a tempo de empresa, sexo, carreira (natureza da atividade), escolaridade e faixa etária. Estes dados fornecem um “retrato” da força de trabalho, e permitem uma análise demográfica do grupo, fornecendo subsídios para decisões gerenciais e estabelecimento de políticas de recursos humanos realmente eficazes. Além disso, possibilitam o cruzamento de informações relativas à pesquisa, às vezes necessário ao estabelecimento de ações corretivas.
- **Grau de satisfação do empregado:** Trata-se de uma medida de conotação mais qualitativa, que permite uma análise da satisfação do empregado respondente, em relação aos assuntos pesquisados em cada dimensão. Considera-se, nesta medida, o percentual de empregados que responderam “sim”, em cada questão, classificando-os como tendo alto grau de satisfação. Da mesma forma, o percentual de empregados que assinalaram a resposta “não”, são classificados como tendo baixo grau de satisfação. Esta avaliação é feita, tanto por dimensão pesquisada, como no geral, onde se considera as respostas dadas em todas as afirmativas.
- **Identificação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria:** Resultado do agrupamento das respostas dadas em cada opção, considerando os aspectos de concordância (opção concordo) ou discordância (opção discordo). A partir destes resultados, são identificados os pontos fortes (percentuais acima de 80% na opção concordo) e as oportunidades de melhoria (percentuais acima de 25% na opção discordo). Estes resultados estão identificados na Tabela 2, Grau de discordância e concordância por dimensão pesquisada.

Afirmativas que se configuram como pontos de alerta ou oportunidades de melhoria (índice de discordância acima de 25%) foram encontrados na dimensão “Liderança” e “Variáveis Motivacionais”.

A dimensão “Liderança” apresenta o menor grau de satisfação (maior percentual no baixo grau, e menor percentual no alto), e o menor índice de favorabilidade, seguida da dimensão “Variáveis Motivacionais”.

Os demais critérios de dimensão como Processo de Comunicação, Conscientização Organizacional, Produtividade, Relações Internas e Formas de Gestão apresentam índices maiores que 80%, constituindo ponto forte dentro da organização.

Mudanças e melhorias introduzidas na elaboração, aplicação e análise dos resultados da pesquisa, têm por objetivo provocar um amadurecimento no tocante a esta prática, uma vez que responder ao formulário e fornecer informações a respeito do clima organizacional deve ser um ato espontâneo do empregado, motivado pela crença de que os resultados serão analisados e servirão de base para o estabelecimento de melhorias na relação empresa/empregado. Pretende-se também estimular algumas mudanças culturais, alimentando valores como confiança no tratamento dos dados e credibilidade do processo de avaliação do clima organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o objetivo da pesquisa, que consiste na identificação da real situação do Clima Organizacional da empresa de Saneamento Básico de Itajubá/MG, identificou-se alguns pontos críticos a serem trabalhados, com a implantação de Planos de Ação.

Para efeito de elaboração de um Plano de Ação, deve ser observado que as afirmativas da pesquisa que dizem respeito a práticas de liderança precisam de *feedback*, planejamento e organização do trabalho. Torna-se evidente na dimensão “Variáveis Motivacionais”, que o baixo grau de satisfação situa-se, basicamente, no aspecto de oportunidades de crescimento profissional. Observa-se, por outro lado, que as oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional oferecidas pela empresa, como se verifica na dimensão “Formas de Gestão”, é causa da diminuição do grau de satisfação dos empregados.

Faz-se necessário considerar que os resultados evidenciados na dimensão Liderança devem ser analisados considerando todo o “sistema de liderança” existente na empresa: encarregados, supervisores, coordenadores e os gerentes formais, que ocupam os chamados “cargos de confiança”. Neste aspecto, a referência do empregado para responder à pesquisa, pode não ter sido o gerente “formal” da Unidade, mas sim a chefia imediata (encarregado ou supervisor), a quem ele tem acesso. Impõe-se, portanto, que se conheça a realidade de cada unidade pesquisada, para avaliar e analisar o processo de delegação e a autonomia existente em cada um desses níveis hierárquicos, e assim melhor analisar os resultados.

O plano de ação pode ser elaborado tanto no aspecto macro, considerando a unidade como um todo, ou como forma mais individualizada, contemplando os resultados de cada setor, especificamente. Tanto numa forma, quanto na outra, devem ser observadas as seguintes análises:

- a) *análise comparativa entre cada setor*: para identificação do melhor e do pior resultado, aliado ao significado da dimensão a que se refere, selecionando o assunto que será o foco do plano de ação.
- b) *análise comparativa dos resultados da presente pesquisa com os resultados das pesquisas realizadas anteriormente*: para avaliação da evolução dos índices que compõem o clima organizacional, das ações de melhorias implantadas e também das

mudanças nos dados demográficos da unidade em estudo. Estas últimas informações fornecem importantes subsídios, não só para análise dos resultados, como também para definição e priorização das ações a serem implantadas.

Foram verificados alguns resultados apresentados no agrupamento dos setores, que também merecem destaque. As afirmativas que se configuram como pontos de alerta, ou oportunidades de melhoria, com resultados que impactam significativamente o grau de satisfação do empregado têm índice de discordância acima de 25% (conforme Tabela 3).

Tabela 3 – Afirmativas com Grau de Discordância acima de 25%.

AFIRMATIVA	Discordância	Dimensão
A empresa oferece oportunidades de capacitação e promove o desenvolvimento profissional de seus empregados.	38,3	Formas de Gestão
Minha chefia imediata (...) conversa comigo sobre meus pontos fortes e sobre os pontos que necessito desenvolver.	50,6	Liderança
Sinto-me satisfeito com a forma como os trabalhos são organizados e planejados na minha área.	34,6	
Percebo que existem oportunidades de promoção e crescimento profissional na empresa.	54,7	Variáveis Motivacionais

Finalizando, dentre outras possibilidades para trabalhos futuros, ficou claro no decorrer da pesquisa, e reforçada pelas respostas do questionário, a necessidade de maior preparação dos profissionais ligados ao cargo de “liderança”, o que fica evidentemente como alerta para a direção da empresa, para que promova ações nesse sentido, assim que possível.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança*. São Paulo: Atlas, 1ª Edição. 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 6ª Edição. 2006.
- DRUCKER, Peter. *O Líder do Futuro*, São Paulo: Futura, 9ª Edição. 2001.
- _____. *A Organização do Futuro*, São Paulo: Futura, 3ª Edição. 2000.
- FRANÇA, Ana Cristina L.; RODRIGUES, Avelino L., *Stress & Trabalho*, SP: Atlas. 4ª Edição. 2005.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, *Administração de Projetos*, Atlas, 3ª Edição. 2008.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: 4ª edição rev. atualizada, Editora da UFSC. 2005.