

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÃO EM
PROCESSO DE PRÉ-FUSÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA
ALIMENTÍCIA**

Carolina Harumi Koshima Beker

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Ana Cristina Limongi França

São Paulo

2006

Prof^a. Dr^a. Suely Vilela
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof^a. Dr^a. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CAROLINA HARUMI KOSHIMA BEKER

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÃO EM
PROCESSO DE PRÉ-FUSÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA
ALIMENTÍCIA**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de
Administração, Contabilidade e Economia
da Universidade de São Paulo para obtenção
do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Prof^ª Dr^ª. Ana Cristina
Limongi França**

SÃO PAULO

2006

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÃO EM
PROCESSO DE PRÉ-FUSÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA
ALIMENTÍCIA**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Beker, Carolina Harumi Koshima

Clima organizacional no contexto de organização em processo de pré-fusão:
um estudo de caso de uma indústria alimentícia / Carolina Harumi Koshima

Beker. – São Paulo, 2006.

175 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2006

Bibliografia.

1. Consolidação e fusão das empresas 2. Estudo de caso I. Universidade de
São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.16

À Deus, sempre presente.

**Ao meu companheiro de vida David, apoio
constante em todos os meus desafios.**

**Aos meus pais, pelo sacrifício em prol da
minha educação.**

À minha filha Sarah, fonte de inspiração.

Agradeço à minha orientadora Prof^a Dr^a. Ana Cristina Limongi França, suporte constante para questões acadêmicas e pessoais.

Agradeço ao Departamento de Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Universidade de São Paulo pela oportunidade oferecida.

Agradeço à minha querida Tia Lourdes e à minha irmã Olivia, por proporcionarem o apoio necessário para que eu tivesse condições de desenvolver este trabalho.

Agradeço aos amigos Fernando, Thiago e Sérgio pelas informações prestadas e para o desenvolvimento desta dissertação.

RESUMO

O questionamento deste estudo refere-se à influência da incerteza oriunda de um contexto onde as organizações vivenciam processos de pré-fusão sobre os indivíduos que as compõem. Esta questão surgiu a partir de vivência da pesquisadora que, em seu último desafio profissional participou de um processo de alienação (saída do investidor) de um fundo de *private equity* no capital acionário de uma indústria alimentícia. Os objetivos do trabalho foram: descrever os problemas que ocorrem em um processo de pré-fusão e conhecer as percepções sobre o clima organizacional neste contexto. Buscou-se neste trabalho respostas para questões como se há elementos no contexto de pré-fusão que influenciem a satisfação de seus colaboradores, se alguma ação oriunda dos gestores podem melhorar a condição de trabalho dos mesmos nesta situação e ainda se Qualidade de Vida no Trabalho é um valor de gestão em períodos onde as organizações vivenciam processos de pré-fusão. Os dados foram levantados através de um conjunto formado pela observação participante da pesquisadora; do mapeamento do clima organizacional realizado através de um questionário elaborado em conjunto com a organização e aplicado, na matriz, a 625 respondentes, o que representou 41% de retorno e foi composto por 11 seções e 132 questões abertas e fechadas; além da validação dos resultados do questionário com duas áreas da empresa através de *focus group* e de uma entrevista com um profissional responsável por qualidade de vida no trabalho que vivenciou esse contexto em uma seguradora. Baseado nos resultados encontrados, o ponto a ser ressaltado foi justamente a existência de diferentes percepções sobre os mesmos fatos. Conforme constatado, a influência da esfera indivíduo justificou diferentes percepções sobre o clima organizacional. Para alguns colaboradores o clima estava adequado enquanto para outros não, ou seja, as disfunções nem sempre podem ser vistas pelo lado organizacional e sim do indivíduo. Enquanto para uns houve muito incômodo relacionado à incerteza da pré-fusão, para outros, o impacto foi menor ou mesmo nenhum, muitas vezes até por desconhecimento do fato. Para aqueles que se incomodaram, existiram inclusive queixas físicas como desânimo, incômodo e dores de cabeça, estômago e taquicardia. As informações da entrevista sobre a seguradora levaram ao questionamento sobre a presença constante dessas queixas nesses casos, visto que foram comuns. Um outro ponto a ser ressaltado foi a percepção do próprio questionamento sobre o clima organizacional como uma ação dos gestores visto que conseqüências decorrentes da análise dos resultados foram a investigação de pontos passíveis de melhoria como o relacionamento dos superiores com seus colaboradores e ações futuras que possam levar a uma maior *performance* do trabalho dos colaboradores. Já na seguradora, pouco foi feito, além da manutenção das ações já presentes. Em ambos os casos o que se constatou foi a falta de espaço para valores na gestão como Qualidade de Vida no Trabalho.

ABSTRACT

The questioning of this study refers to the influence of the uncertainty, generated by a context in which corporations experience a pre-acquisition process, on their individuals. This questioning emerged from the author's latest professional experience in a food company where a private equity fund was in a process of selling its stake. The study objectives were: to describe the problems generated by a pre-acquisition process and in this context, to evaluate the organizational climate. This work tried to answer the following questions: are there elements in the pre-acquisition context that influence the individuals motivation and can an action taken by the company managers improve the individuals work condition under such a context and also if the Quality of Life at Work is a management value in periods were corporations face a pre-acquisition process. The data was collected by the author's observation as a participant and by a questionnaire formulated by the company together with the author and applied at the company's headquarters with 625 respondents, a 41% return rate. This questionnaire had 11 sections and 132 open and closed questions. Finally, the results were validated by a focus group in two areas of the company and also by interviewing a professional responsible for quality of lifework that experienced a similar process in an insurance company. Based on the results obtained, the focus point to be detached is the difference on the perception of the same facts among individuals. As evidenced, the influence of the individuals sphere explained different perceptions of the organizational environment. While for a group of individuals the organizational environment was fine, for others it was not, which means that the dysfunction can not always be seen by an organizational perspective. Sometimes it has to be seen by an individual perspective. While some were negatively affected by the uncertainty surrounding the period before the acquisition, others were less affected or not affected at all, several times due to the fact that the ongoing acquisition process was unknown by some. For those negatively affected, there were also physical complaints like discourage, headache, stomachache and heartache. The information obtained by the insurance company interview motivated a questioning of a constant presence of those complaints as they were recurrent. It is worth mentioning that the organizational environment questionnaire was perceived by the individuals as a management action as it prompted an study of possible changes to improve for example the relation between management and employees and the work performance of individuals. On the insurance company, not much was done but maintaining the ongoing actions. In both cases this work found out a management lack of room for values such as Quality of Live at Work.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	3
1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 Atuações precedentes e o desafio acadêmico da pesquisadora.....	6
1.2 Definição da situação problema.....	8
1.3 Objetivos da pesquisa.....	11
1.4 Questões da pesquisa.....	11
1.5 Limitação da pesquisa.....	12
1.6 Definição teórica e operacional das variáveis.....	12
1.7 Pressupostos conceituais.....	13
1.8 Modelo teórico da pesquisa.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 As organizações como seres vivos.....	15
2.2 O contexto da mudança organizacional e da incerteza.....	17
2.3 Clima organizacional.....	19
2.4 A satisfação e a motivação no trabalho.....	22
2.5 O indivíduo como ser biopsicossocial.....	29
2.6 Qualidade de vida no trabalho, QVT.....	31
2.7 Diretriz teórica da pesquisa.....	33
3 METODOLOGIA APLICADA NA PESQUISA.....	35
3.1 O método de pesquisa.....	35
3.2 Critérios para a escolha da organização: alvo do estudo de caso.....	36
3.3 O universo da pesquisa.....	37
3.3.1 O segmento de biscoitos.....	37
3.3.2 Atividades atuais da organização estudada.....	40
3.3.3 Faturamento e capacidade de produção anual.....	40
3.3.4 Segmentos de atuação e linha de produtos.....	41
3.3.5 Descrição dos macro-processos de produção de biscoitos: wafer e salgadinhos.....	42
3.3.6 Estrutura da empresa: número de funcionários.....	43
3.4 Estratégias de coleta de dados.....	44
3.4.1 Observação participante.....	44
3.4.2 O questionário de levantamento de clima organizacional.....	44
3.4.3 <i>Focus group</i>	47
3.4.3.1 Características da amostra do <i>focus group</i>	47
3.4.4 Entrevista com profissional responsável por qualidade de vida no trabalho em outra organização que passou pelo processo de pré-fusão.....	47
3.5 Limitações do método de pesquisa escolhido.....	48
3.6 Tratamento dos dados coletados.....	48
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	51
4.1 Análise do clima organizacional.....	51
4.1.1 Análise dos resultados por segmento organizacional (Diretoria).....	55
4.1.1.1 Administração:.....	55
4.1.1.2 Comercial:.....	75
4.1.1.3 Operações:.....	84
4.1.2 Comparações consolidada entre as Diretorias.....	125

4.2	Análise dos resultados do <i>focus group</i>	129
4.3	Análise dos resultados da entrevista.....	130
5	CONCLUSÕES.....	133
	REFERÊNCIAS.....	137
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	147
	APÊNDICE B – ENTREVISTA NA ÍNTEGRA COM O PROFISSIONAL RESPONSÁVEL POR QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	157

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Números absolutos de processos de fusões e aquisições no Brasil, de 1997 até 2005	9
Tabela 2 – Capacidade instalada em cada uma das fábricas por linha.....	40
Tabela 3 – <i>Portfolio</i> de produtos da empresa, por fábrica	41
Tabela 4 - Distribuição dos funcionários, por fábrica	44
Tabela 5- Amostra do questionário de clima organizacional.....	46
Tabela 6 – Relacionamento entre os parâmetros mensurados e as perguntas do questionário ..	51
Tabela 7 – Mensuração do nível de satisfação de acordo com cada parâmetro.....	53
Tabela 8 - Administração: dados compilados sobre o sexo.....	55
Tabela 9 – Administração: dados compilados sobre o tempo de serviço.....	55
Tabela 10 – Administração: dados compilados sobre nível de satisfação	56
Tabela 11 - Compras: dados compilados sobre nível de satisfação.....	58
Tabela 12 – Administrativo: dados compilados sobre nível de satisfação.....	60
Tabela 13 – RH-Limpeza: dados compilados sobre nível de satisfação.....	62
Tabela 14 - RH-Administração: dados compilados sobre nível de satisfação.....	64
Tabela 15 – RH-Refeitório: dados compilados sobre nível de satisfação.....	66
Tabela 16 – Informática: dados compilados sobre nível de satisfação.....	69
Tabela 17 – Contabilidade: dados compilados sobre nível de satisfação.....	71
Tabela 18 – Financeiro: dados compilados sobre nível de satisfação.....	73
Tabela 19 – Comercial: dados compilados sobre o sexo	75
Tabela 20 – Comercial: dados compilados sobre o tempo de serviço.....	75
Tabela 21 – Comercial: dados compilados sobre nível de satisfação	76
Tabela 22 – Almoxarifado: dados compilados sobre nível de satisfação.....	78
Tabela 23 – Centro de Distribuição - Administração: dados compilados sobre nível de satisfação	80
Tabela 24 – Centro de Distribuição - Balança: dados compilados sobre nível de satisfação ..	82
Tabela 25 – Operações: dados compilados sobre o sexo	84
Tabela 26 – Operações: dados compilados sobre o tempo de serviço.....	85
Tabela 27 – Operações: dados compilados sobre o nível de satisfação.....	84
Tabela 28 – Maseira A: dados compilados sobre o nível de satisfação.....	87
Tabela 29 – Forno A: dados compilados sobre o nível de satisfação	89
Tabela 30 – Empacotamento A: dados compilados sobre o nível de satisfação.....	91
Tabela 31 – Maseira B: dados compilados sobre o nível de satisfação.....	93
Tabela 32 – Forno B: dados compilados sobre o nível de satisfação.....	95
Tabela 33 – Empacotamento B: dados compilados sobre o nível de satisfação 3	98
Tabela 34 – Maseira C: dados compilados sobre o nível de satisfação.....	100
Tabela 35 – Forno C: dados compilados sobre o nível de satisfação.....	103
Tabela 36 – Empacotamento C: dados compilados sobre o nível de satisfação	105
Tabela 37 - Controle de desperdício: dados compilados sobre o nível de satisfação	107
Tabela 38 - Administração: dados compilados sobre o nível de satisfação.....	109
Tabela 39 - Controle de desperdício: dados compilados sobre o nível de satisfação	111
Tabela 40 - Manutenção: dados compilados sobre o nível de satisfação.....	113
Tabela 41– Wafer Administração: dados compilados sobre o nível de satisfação	115
Tabela 42 – Wafer A: dados compilados sobre o nível de satisfação.....	118
Tabela 43 – Wafer B: dados compilados sobre o nível de satisfação	120
Tabela 44 – Wafer C: da dos compilados sobre o nível de satisfação	122
Tabela 45 – Comparação entre as diretorias: dados compilados sobre sexo	125
Tabela 46 – Comparação entre as diretorias: dados compilados sobre o tempo de serviço...125	

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, as organizações vivenciam, a todo momento, situações de incerteza e mudança. São resultantes das mutações tanto do ambiente externo (concorrentes, governo, consumidores) como do ambiente interno (natureza do trabalho, ambiente multicultural).

Neste estudo, existe particular interesse na compreensão do contexto de incerteza oriundo de situações em que as organizações vivenciam processos decorrentes de uma situação de pré-fusão, ou seja, encontram-se à venda em sua totalidade ou parte. O questionamento da pesquisadora refere-se à influência desse contexto sobre as organizações e os indivíduos que as compõem e para o estudo de caso em questão, optou-se por uma organização que fazia parte do *portfolio* de investimentos de um fundo de *private equity*.

Segundo Kameyama (2001, p. 2), os fundos de *private equity* são fundos fechados de longo prazo, administrados por grupos especializados que visam obter retornos acima da média do mercado acionário e para isso estão dispostos a assumir um nível de risco mais elevado e uma liquidez menor. Surgiram, na década de 1980, nos Estados Unidos, como uma opção mais atrativa de captação de recursos para pequenas e médias empresas em comparação com o que poderiam obter junto ao mercado financeiro.

Uma análise feita pela PriceWaterhouseCoopers e a 3i Group (*apud* KAMEYAMA, 2001, p.9), em 2000, descreve que:

[...] as atividades de *private equity* representavam em 1999 aproximadamente US\$ 136 bilhões, tanto em termos de captação para novos fundos quanto para investimentos em empresas. Os países da América Latina representavam apenas 1% deste montante, assim como o oriente médio e a África. Os maiores detentores eram a própria América do Norte com 73% do volume, seguido pela Europa Ocidental com 20%, o extremo oriente com 4%.

Apesar de pouco expressivo se comparado aos números mundiais, o Brasil representa um mercado potencial para esse tipo de investimento. Segundo levantamento realizado pela Endeavor (2003) existiam 39 fundos de *private equity* e *venture capital* em operação no Brasil, em março de 2002.

Segundo censo realizado pela Fundação Getúlio Vargas, em 2005, o setor reunia recursos de US\$ 5,5 bilhões, sendo que 300 empresas tinham dinheiro nesses fundos – ante 100 companhias em 1999, 70% delas na Região Sudeste e apenas 1 na Região Norte do Brasil. Os recursos estrangeiros eram de US\$2,5 bilhões e US\$ 300 milhões do governo brasileiro. O número de gestoras era de 71, com o envolvimento de 500 profissionais. O setor com mais negócios até o momento era o eletrônico e o de informática com 92 transações (SILVA, 2005, p. C. 8).

De acordo com Kameyama (2001, p. 434), um fundo de *private equity* consiste na reunião, através da criação de um fundo de investimento, de um grupo de investidores que adquire relevantes participações em pequenas e médias empresas de alto potencial de crescimento, com as quais desenvolvem parcerias para agregar-lhes valor. Os gestores da empresa e os representantes do fundo trabalham de forma conjunta, buscando aprimorar os processos de trabalhos e maximizar os resultados. Essa participação na gestão e seu grau de profundidade são acordados entre as partes e freqüentemente são caracterizados como representação do fundo no Conselho de Administração e poder de veto em decisões consideradas estratégicas.

Conforme Kameyama (2001, p. 36-41), esse esforço tem prazo de duração e o objetivo maior é o de valorização do negócio. No momento em que a empresa atingir maior grau de desenvolvimento, o fundo aliena sua participação, com a possibilidade da obtenção de retornos financeiros (*spread* em relação ao valor da empresa), obtido no momento do repasse do capital acionário ao comprador.

Essa alienação pode acontecer da seguinte forma: via oferta pública inicial de ações (IPO, *Initial Public Offering Investing*); venda em bloco para investidor estratégico e recompra da participação pelos administradores da empresa investida.

1.1 Atuações precedentes e o desafio acadêmico da pesquisadora

A temática sugerida envolve a pesquisadora uma vez que o seu último desafio profissional foi como consultora de um fundo de *private equity*.

O fundo para o qual a pesquisadora prestou serviços possuía vários negócios de diferentes segmentos em seu *portfolio*, alguns em processo de alienação. As empresas investidas encontravam-se em fase de expansão e com modelos de produtos/serviços já estabelecidos no mercado.

A atribuição principal da pesquisadora era a de auxiliar no processo de condução da saída do fundo em um desses negócios já considerado maduro, uma empresa alimentícia nacional atuante no segmento de biscoitos e salgadinhos.

Durante esse processo, a comunicação oficial feita pela direção da empresa aos seus funcionários era de que o fundo venderia a sua participação e a alternativa de alienação estava em discussão. Por si só, o contexto poderia ser considerado motivo suficiente para gerar insegurança e desconforto para os seus colaboradores, principalmente se a forma escolhida fosse a de venda para o investidor estratégico, em geral um *player* do segmento ou com interesse em iniciar as suas operações no mesmo. Essa por sinal era a forma mais atrativa de alienação pois permitiria ao novo comprador capturar sinergias e economias de escalas relevantes, permitindo uma avaliação mais elevada da empresa e conseqüente retorno ao fundo de *private equity*. Por se tratar de Brasil, essa atratividade é maior ainda uma vez que existe interesse de grandes corporações no mercado alimentício, pela sua atratividade, marcada pelo seu crescimento nos últimos anos.

Essa forma de alienação tende a sofrer resistência por parte dos administradores da empresa-alvo pois é grande a probabilidade de que o comprador possua interesse em incorporar a empresa, chegando até mesmo a substituir os executivos principais. Além disto, há a possibilidade da existência de interesses divergentes aos do atual grupo de administradores.

A vivência da pesquisadora em um ambiente organizacional turbulento como esse, despertou seu interesse para a temática em questão.

A questão central é explorar a possibilidade da existência desses problemas e sua relação com o processo que os indivíduos estão vivenciando na organização. E se possível, recomendar formas de auxiliar os gestores da empresa a lidar com essa situação num momento tão crítico.

É importante ressaltar que a ocasião é oportuna para a pesquisadora, uma vez que os gestores do fundo de *private equity* estão de acordo com a realização da pesquisa, somente exigindo que os dados levantados sejam tratados com a devida confidencialidade.

1.2 Definição da situação problema

Conforme descrito por Noronha (1999, p. 26-27), a década de 90 foi marcante do ponto de vista de reformas e mudanças estruturais na economia que afetaram as bases do capitalismo industrial no Brasil, a participação e o papel relativo dos diferentes atores econômicos entre si e desses em relação ao Estado. A crise do modelo nacional desenvolvimentista e a transição para um modelo centrado no mercado constituíram a tônica do período.

Ademais, essas mudanças atingiram, também, os diferentes ramos da atividade industrial e o desempenho da indústria no conjunto da economia. Finalmente, as reformas e seus impactos estruturais tiveram conseqüências no plano da composição e das estratégias de ação coletiva das elites empresariais.

O primeiro aspecto a ser examinado diz respeito aos efeitos da abertura comercial, lado a lado à sobrevalorização do Real voltada à manutenção da estabilidade monetária, sobre a recomposição da propriedade das empresas, expressa no grande número de falências e fusões que tiveram lugar nesse período, levando a um deslocamento crescente do capital doméstico em favor do capital estrangeiro.

Neste estudo, será analisada mais detalhadamente a questão das fusões em si, que no Brasil merecem destaque pela sua participação crescente na economia do país, demonstrada pelo fluxo de investimentos diretos de 1990 até 2005 (vide Gráfico 1 a seguir). Esses recursos ingressaram no país como investimentos em aumento de capacidade produtiva, para a aquisição de capital acionário e, no caso das privatizações, também para pagamento do ágio na valorização das empresas.

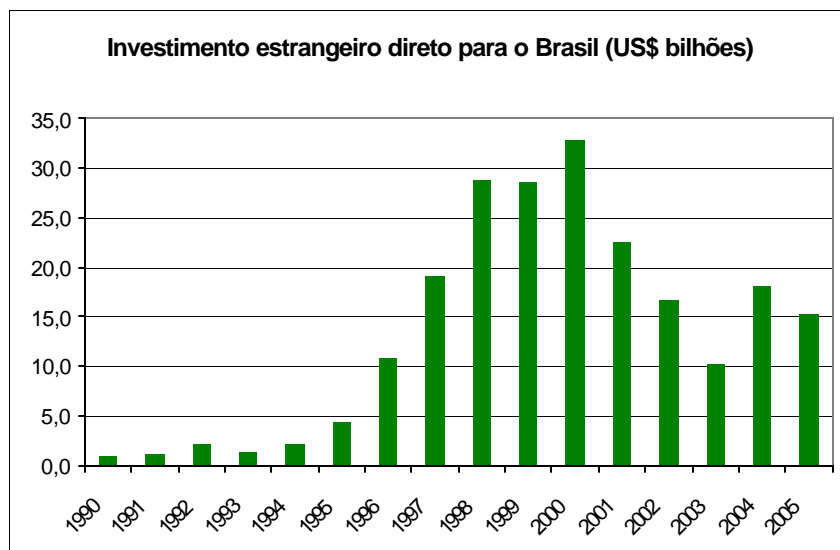


Gráfico 1- Evolução do fluxo de investimento estrangeiro direto

FONTE: Banco Central, 2006.

Segundo a KMPG (2001), essas operações, no período de 1992 a 2000, foram concentradas nos setores de alimentos, bebidas e fumo (11,7%), instituições financeiras (7,6%), telecomunicações (6,2%), tecnologia da informação (5,8%), produtos químicos e petroquímicos (5,7%) e metalurgia e siderurgia (5,3%). 45,4% dessas operações se concentraram no Estado de São Paulo.

A Bloomberg informa que, de 1997 até 2005, existiram 1.266 operações envolvendo fusões e aquisições, distribuídas ano a ano conforme tabela abaixo.

Tabela 1 - Números absolutos de processos de fusões e aquisições no Brasil, de 1997 até 2005

Ano	Número de operações
1997	34
1998	114
1999	126
2000	184
2001	139
2002	95
2003	199
2004	242
2005	133
Total	1266

FONTE: Bloomberg, 2006.

Segundo Menezes (1994, p. 7-30), essas operações podem ser transações nas quais uma organização adquire os ativos e passivos de outra e a existência da adquirida é interrompida. Pode envolver, também, a aquisição de ações ordinárias de uma organização para outra. Nesse caso, a empresa-alvo permanece como subsidiária da compradora. As fusões, igualmente, são reconhecidas como consolidações e incorporações. Uma consolidação seria uma fusão de duas organizações em uma nova firma com uma nova estrutura de capital e uma incorporação, significa que uma absorve a outra. É possível, ainda, o desmembramento da empresa e venda de uma parte dela, operação chamada de *spin off*.

A importância das fusões tende a aumentar, pois, segundo Facchini (2004), com a retomada da economia brasileira, especialistas estimam que as fusões devam voltar aos níveis de 2000. Outras razões que devem servir de incentivo para a nova retomada do interesse em comprar ou se fundir com empresas brasileiras: o bom desempenho macroeconômico esperado para os próximos anos; as reformas microeconômicas, como a aprovação da lei das falências; a aprovação de legislação como a da PPP, Parceria Público-Privada que poderiam incentivar movimentações na área de infra-estrutura.

O que motiva um processo de fusão é:

[...] a organização adquirente objetiva maximizar suas operações, com economia de estoques tanto no volume quanto no espaço e no financiamento do giro, maior produtividade resultante não só do aumento de vendas mas também da redução de pessoal, maximização do trabalho de seu corpo gerencial e sinergia financeira com vantagens fiscais, por exemplo. Pode-se concluir que existe grande possibilidade das fusões propiciarem sinergia, onde a soma da empresa fundida ou incorporada resulta em resultados melhores do que o das empresas antes deste processo (FEIJÓ, 1995, p. 39).

No entanto, essas operações, apesar de representarem uma oportunidade, envolvem riscos e definem um contexto de incerteza e mudança para as organizações e também para os indivíduos que compõem essa organização. Conforme descrito por Feijó (1995, p. 40), é preciso compreender que o processo em questão, tem como armadilhas possíveis a resistência das pessoas a grandes mudanças e o surgimento de sentimentos como insegurança, confusão e insatisfação. A operação deve ser realizada com cautela e eficácia.

Isso porque, segundo Silva (1995, p. 42), os seres humanos têm capacidade limitada de lidar com a imprevisibilidade. Essa imprevisibilidade e insegurança é quanto à própria perspectiva de desenvolvimento pessoal, profissional, de carreira e até de permanência no emprego. Para

os mais humildes, não se trata apenas de risco de sobrevivência na função, mas de sobrevivência, de fato, de cada um deles e da família, a médio ou longo prazo. Antunes (2003, p. 126) complementa afirmando que “o trabalho é visto como a única possibilidade de subsistência do despossuído”.

Silva (1995, p. 42) adiciona um outro ponto que é a criação da identidade do indivíduo, considerando o modo como ele forma a sua imagem, reconhece seu papel social e constrói seu projeto de vida. A esfera trabalho representa uma dimensão importante nessa construção de identidade, até porque tem uma relação estreita com a auto-estima e a confiança do indivíduo em si.

Em função da tendência no aumento do número de operações que envolvam fusões e a possível influência do contexto de mudança e incerteza sobre a satisfação no trabalho dos indivíduos que compõem as organizações que participam desses processos, essa pesquisa se propõe a buscar entender o conjunto das percepções que os indivíduos têm a respeito da organização em que trabalham e que influenciam o seu comportamento e desempenho através do estudo do seu clima organizacional (FISCHMANN et al, 1985, p. 309).

1.3 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é analisar, em uma situação atípica de incerteza, o clima organizacional.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) Descrever os problemas que ocorrem em um processo de pré-fusão;
- b) Conhecer as percepções sobre o clima organizacional no contexto de pré-fusão.

1.4 Questões da pesquisa

Ao final deste estudo, pretende-se ter respostas para as seguintes questões:

- a) Há elementos presentes em uma organização específica que vivencia um momento atípico e de incerteza - decorrente da pré-fusão – que influenciam a satisfação de seus colaboradores?
- b) Como ações oriundas dos gestores da organização podem melhorar a condição de trabalho dos colaboradores no contexto de pré-fusão?
- c) Qualidade vida no trabalho – QVT é um valor de gestão em períodos onde a organização vivencia um processo de pré-fusão?

1.5 Limitação da pesquisa

A limitação deste estudo se relaciona com a evidência empírica dos dados levantados, uma vez que a principal fonte serão relatos verbalizados pelas pessoas que trabalham na organização estudada, o que envolve a questão da intencionalidade.

1.6 Definição teórica e operacional das variáveis

As variáveis a serem analisadas neste estudo são:

a) Variáveis demográficas:

As variáveis demográficas são importantes para a caracterização do perfil do grupo ocupacional consultado, o que pode auxiliar a tarefa de interpretação dos resultados, fornecendo explicações adicionais sobre o comportamento registrado para determinadas dimensões mensuradas (CODA, 1992, p.75).

Os parâmetros a serem considerados neste estudo são:

- Sexo;
- Nível hierárquico;
- Área de atuação;
- Tempo de casa.

b) Variáveis do clima organizacional:

Os parâmetros de clima organizacional foram discutidos com a organização analisada pois foi necessária sua caracterização e definição conjunta, bem como a inclusão ou não de itens ligados a um direcionamento mais adequado das próprias atividades de gestão de recursos humanos (CODA, 1992, p.52).

Os parâmetros mensurados seguem abaixo:

- Filosofia da gestão;
- Natureza do trabalho;
- Qualidade da chefia e
- Processo de comunicação (divulgação de informações).
- Recursos Humanos:
 - Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional;
 - Política global de Recursos Humanos (atendimento do serviço social, atendimento do departamento de pessoal, ambulatório médico);
 - Política de salários (salários, demais formas de remuneração como prêmios);
 - Relacionamento com o ambiente de trabalho (higiene, nível de ruído, temperatura, odor, espaço físico, segurança do trabalho, uniformes, equipamentos de proteção);
 - Política de benefícios (assistência médica, assistência odontológica, transporte, alimentação, seguro de vida, eventos promovidos pela empresa, biblioteca, área de lazer, lanchonete);
 - Política de treinamento;
 - Política de recrutamento e seleção;

É necessário identificar o comportamento de cada um dos parâmetros, visando à percepção daquilo que pode ser considerado como graus alto e baixo em relação a cada um, bem como eventuais lacunas dentro de categorias, preliminarmente, determinadas (CODA, 1992, p.76).

1.7 Pressupostos conceituais

Este estudo parte dos seguintes pressupostos:

- a) É possível, através de uma pesquisa de levantamento sobre clima organizacional, compreender a percepção dos indivíduos sobre a organização em que trabalham;

- b) O clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de desempenho, motivação e bem-estar no trabalho;
- c) É possível, através do mapeamento proporcionado pela pesquisa de clima organizacional, interferir e mudar práticas que proporcionem uma melhoria no ambiente de trabalho organizacional através de medidas objetivas ou subjetivas o que ficou evidenciado em pesquisas anteriores, conforme Santos (1999, p.29);
- d) Clima organizacional é, para esse estudo, uma variável dependente de outras variáveis como a pré-fusão.

1.8 Modelo teórico da pesquisa

Clima organizacional é, para este estudo, uma variável dependente de outras variáveis, como: a estrutura organizacional, o estilo gerencial, a natureza das tarefas desempenhadas, a natureza dos negócios da empresa (SANTOS, 1999, p. 64-67).

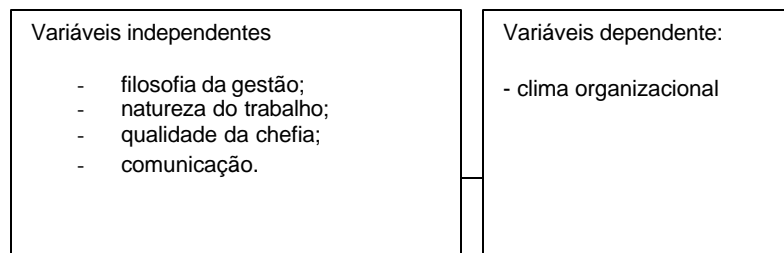


Ilustração 1 - Modelo teórico conceitual

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 As organizações como seres vivos

A análise de Morgan (1996) das organizações como seres vivos parte de uma concepção de que elas são funcionais, interativas e possuem necessidades para sua existência. Para entender a concepção de organização como organismo é preciso contextualizar essa visão como uma contraposição à visão mecanicista taylorista-fordista que emerge de três correntes de pensamento das teorias organizacionais: a Escola de Relações Humanas, a Teoria Sistêmica e a Teoria Contingencial. O mesmo argumenta que uma organização passa a ter necessidades para garantir sua existência começa a delinear a sua configuração enquanto organismo vivo. Ao contrário da visão das organizações enquanto máquinas em que a empresa não passa de definições e configurações técnicas para atingir a máxima produtividade, delineadas pela organização dos processos de trabalho, estrutura, autoridade, comando e controle da produção e das pessoas no trabalho.

Complementando esta visão, Chanlat (1996) descreve que em um mundo dominado pela racionalidade instrumental e categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os indivíduos que compõem a organização são, geralmente, vistos como recursos, com rendimentos comparáveis ao de ferramentas e matéria-prima, passando à esfera de objetos. Chanlat, também, afirma que reduzir o ser humano a estado de engrenagem ou recurso para se atingir essa eficácia é minimizar o sentido que os trabalhadores, dirigentes ou empregados devem dar às funções que exercem. Tal miopia conduz a sofrimentos no ambiente de trabalho que são dificilmente justificáveis e podem vir a gerar desperdícios econômicos, contrários ao objetivo principal de eficácia.

Os sistemas de gestão volvista e toyotista já reconheceram com maior ênfase que as pessoas, além de serem recursos (enquanto trabalho muscular), dispunham de conhecimentos e percepções (trabalho de controle neuronal e intelectual) que, liberados aos objetivos organizacionais, contribuía para o seu desenvolvimento. Cada vez mais as pessoas passaram a ser o centro das preocupações dos novos modelos de gestão.

Com esse pano de fundo, Morgan (1996) desenvolve a metáfora da organização enquanto ser vivo em que a organização passa a ser vista como um sistema que evolui se adaptando ao meio e às situações adversas. A sobrevivência a longo prazo passa a ser mais importante do que o resultado de sua produtividade imediata. Sobrevivência essa que é garantida por meio da satisfação de suas necessidades.

A idéia de que as organizações são parecidas com organismos vivos mudou [a forma de pensar a respeito das organizações] [...], dirigindo a atenção para assuntos mais genéricos, tais como sobrevivência, relações organização ambiente e eficácia organizacional. Objetivos, estruturas e eficiência ficam agora em segundo plano em relação aos problemas da sobrevivência e outras preocupações mais 'biológicas' (MORGAN, 1986, pp. 44).

A incorporação do conceito de necessidades às organizações está inextricavelmente ligada ao movimento da Escola de Relações Humanas. Tal movimento procurou detectar a organização como um sistema sócio-técnico em que era preciso compreender as necessidades e anseios das pessoas envolvidas no processo produtivo bem como da organização informal. Considerada uma resposta à Administração Científica, a visão sócio-técnica equaliza a relação homem-máquina na busca de tornar a organização mais produtiva e funcional. A funcionalidade é uma das palavras-chave para entender a influência desse movimento, pois procura resolver problemas das organizações dentro da dicotomia funcional-disfuncional, sempre no intuito de gerar produtividade por meio da “harmonização” e “equilíbrio”.

A Teoria Sistêmica é peça fundamental para a configuração da visão de organização como ser vivo. Primeiramente, porque a própria concepção da visão sistêmica procurava aplicar conceitos e conhecimentos de forma menos fragmentada e dividida. Bertalanfy, um dos precursores desse pensamento, procurava conceitos que pudessem ser generalizados e aplicados a qualquer ciência. Não é, gratuitamente, que a aplicação de conceitos biológicos passam a ser utilizados para a compreensão de estruturas sociais, tais como as organizações.

Em segundo lugar, a visão sistêmica cunhou uma série de conceitos que permitiram mostrar a organização como um sistema aberto e interativo com o seu meio. Conceitos como entropia (desordem), homeostase (equilíbrio dinâmico) e equifinalidade (mais de um meio para o mesmo fim) foram fundamentais para mostrar a interdependência e a ligação da organização com seu *habitat*. A partir dessa concepção, não se pode entender a organização se não se entender os sistemas mais amplos aos quais ela pertence. Ao mesmo tempo, evidencia-se a

sobrevivência da organização como uma função de seu relacionamento com o mercado e a sociedade.

Já a Teoria Contingencial vem como complemento da Teoria Sistêmica, relativizando todo o processo de gestão das organizações em função dos contextos aos quais elas estão vinculadas. Emerge a visão de que não há uma regra única que determina como as organizações devem ser entendidas e gerenciadas. Pelo contrário, cada contexto e situação em que se encontra a organização é que determinará seu sucesso. A adaptação da organização ao seu meio passou a ser uma variável mais importante do que a própria produtividade em si. Ser flexível e “organicista” evidencia-se como estratégia organizacional para lidar com a mutabilidade do contexto.

Assim como na visão da biologia, difundem-se idéias como darwinismo na competição das empresas (ou seleção natural), ecologia das organizações, relações de interação e trocas de energia (sinergia, mutualismo, simbiose), dentre outros.

É importante ressaltar que a visão da organização, como ser vivo, também possui algumas implicações e limitações para a compreensão de toda a realidade organizacional. É uma metáfora que pressupõe que a harmonia e o equilíbrio são fundamentais para que a organização sobreviva. Isso pressupõe uma negação do conflito ou, pelo menos, a visão enquanto disfuncional para a sobrevivência da organização. Ao mesmo tempo, desconsidera que, enquanto estruturas sociais, as organizações estão num constante processo de evolução por meio das divergências e das transformações culturais.

2.2 O contexto da mudança organizacional e da incerteza

Nas empresas modernas, segundo Cesar (2004, p.8), talvez se possa dizer que a única certeza quanto a seu destino é de que estará sujeito a mudanças constantes.

Robbins (2002, p. 526) analisa as principais forças propulsoras da mudança como: a natureza do trabalho que agora tem que se ajustar a um ambiente multicultural; a tecnologia que está mudando o trabalho e as organizações; os choques econômicos que têm imposto contínuas mudanças às organizações; a competição agora no âmbito global o que exige flexibilidade em

sua ação, bem como da sua força de trabalho, além de rápida resposta aos concorrentes; as tendências sociais e mudanças nos hábitos dos consumidores e a política internacional que se modifica rapidamente a cada ano.

As mudanças podem ser ocorrências acidentais ou atividades planejadas, intencionais e orientadas para resultados (ROBBINS, 2002, p. 528). Serão tratadas, neste estudo, as mudanças planejadas.

Os objetivos das mudanças planejadas são: buscar melhorar a capacidade da organização em se adaptar às mudanças em seu ambiente e visar a mudar o comportamento dos funcionários. Essas mudanças podem ser classificadas em termos de magnitude como: de primeira ordem, linear e contínua e de segunda ordem, que, em contraste, é uma mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, envolvendo a redefinição das convicções sobre a organização e o mundo no qual ela se insere (ROBBINS, 2002, p. 528).

Os responsáveis pela administração das atividades de mudança dentro da organização são os agentes. São pessoas que atuam como catalisadores e assumem a responsabilidade pela administração das atividades da mudança e podem mudar a estrutura da organização, a tecnologia, as instalações físicas e as pessoas (ROBBINS, 2002, p. 529-530).

As mudanças enfrentam, ainda, resistências organizacionais e individuais. As primeiras abrangem: a inércia estrutural e do grupo, a ameaça à alocação de recursos estabelecida, às relações de poder estabelecidas e a especialização. Já as resistências individuais abrangem: hábito, segurança, fatores econômicos, processamento seletivo de informações e o medo do desconhecido (ROBBINS, 2002, p. 531-534).

Cesar (2004, p.8) explora um pouco mais as resistências individuais afirmando que as pessoas que estão nas organizações acabam vivenciando as mudanças na organização como se fossem mudanças em seus próprios esquemas pois, em maior ou menor grau, existe um mecanismo de identificação entre eles e a empresa.

Os indivíduos têm percepções diferentes sobre a mudança e, de uma forma geral, precisam aprender a lidar com o medo e a angústia decorrente dessa.

2.3 Clima organizacional

O clima organizacional é um elemento vital em um processo de gestão de mudanças pois pode ser visto como ferramenta de ajuste contínuo e fundamental na relação indivíduo-organização (SANTOS, 1999, p. 15).

As organizações que visam à eficácia e à eficiência podem atingir a primeira através da adaptação da organização à dinâmica do seu ambiente externo e a segunda, pode ser aumentada pela criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais (SANTOS, 1999, p. 19).

O conceito de clima organizacional, conforme descreve Santos (1999, p. 27), envolve o dilema do esforço em descrever e compreender o comportamento humano. O problema é operacionalizar o conceito para, então, medi-lo de forma confiável e válida.

Forehan e Gilmer (1964 apud Santos, 1999, p. 28) definem clima organizacional como:

- [...] o conjunto de características que descrevem uma organização e que:
- a) distingue uma organização da outra;
 - b) mantém-se de certa forma permanente;
 - c) influencia o comportamento dos indivíduos na organização.

Para esses autores essas propriedades definidoras de clima foram escolhidas no esforço de levantar discussões sobre as características das variáveis organizacionais que são passíveis de medição na pesquisa científica. As dimensões trabalhadas são: tamanho e configuração da estrutura organizacional, padrões de liderança, redes de comunicação, objetivos organizacionais e processos de tomada de decisão.

Tagiuri (1969 apud Santos, 1999, p. 28) comenta a definição de Forehan e Gilmer acrescentando que ela ainda dava excessiva ênfase na organização como um todo e não às percepções dos membros da organização.

Já para Litwin e Stringer (1968 apud Santos, 1999, p. 29), o clima organizacional deveria ser definido, operacionalmente, como a soma das percepções dos indivíduos que trabalham na organização.

Uma síntese de muitas definições de clima organizacional é oferecida por Pritchard e Karasick (1973 apud Santos, 1999, p. 29):

É uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno de uma organização, que distingue uma organização da outra:

- a) é resultante do comportamento e política dos membros da organização, especialmente alta administração;
- b) é percebido pelos membros da organização;
- c) serve como base para interpretar a situação e d) atua como fonte de pressão para direcionar a atividade.

Outra conceituação importante é a de Campbel et al. (1970 apud Santos, 1999, p. 30) na qual o clima organizacional é visto como uma variável situacional ou organizacional de efeito principal e o que se comprovou em estudos posteriores feitos pelos autores é que o clima seria uma descrição da situação organizacional e como tal deveria conter significantes variações entre os grupos.

James e Jones (1974 apud Santos, 1999, p. 30) complementam ainda, afirmando que existe a necessidade de diferenciação do termo clima como atributo individual e clima como atributo organizacional. Enquanto atributo individual, dever-se-ia utilizar nova terminologia, tal como “clima psicológico”.

Muchinski (1976 apud Santos, 1999, p. 30) acrescenta, ainda, que o clima organizacional se refere a atributos de uma organização, uma descrição situacional medida de forma perceptiva. Já o clima psicológico refere-se a atributos de um indivíduo, a uma avaliação personalística de eventos baseada na interação entre os fatos reais e a percepção daqueles eventos.

Schneider e Snyder (1976 apud Santos, 1999, p. 31) trabalham mais a questão do indivíduo e afirmam que e quando o mesmo forma as percepções de clima:

[...] age como um processador de informações utilizando os dados:

- a) dos acontecimentos objetivos e características da organização;
- b) das características do preceptor (isto é seus valores, necessidades). Assim cada indivíduo percebe ou conceitua sua organização de várias maneiras, dependendo do contexto ou do conjunto de informações sobre a organização que são operativas para ele.

A conceituação de Fischmann et al. (1985) é complementar à de Schneider e Snyder e descreve que os indivíduos, ao agirem como processadores de informações, levam em consideração os acontecimentos objetivos e vivenciados na organização.

A conclusão sobre a atribuição do clima ao indivíduo ou à organização é apresentada por Johnston (1976 apud Santos, 1999, p. 30), a partir de resultados de pesquisas realizadas, é a de que não são exclusivas. O clima é um atributo tanto do indivíduo como da organização. Johnston sofre críticas de autores como Schneider (1976 apud Santos, 1999, p. 30) que apontou limitações no estudo que invalidariam suas conclusões.

Souza (1977,1978,1980,1981 apud Santos, 1999, p. 30) procurou estudar e diagnosticar perfis de clima organizacional no âmbito da administração pública brasileira. Na proposta da autora, clima organizacional é a forma visível de manifestação da cultura organizacional baseada em três elementos, a saber: os preceitos que constituem as regras, os valores e sistemas de autoridade na organização identificando-se com os seus aspectos gerenciais-administrativos; a tecnologia, que se caracteriza pelos instrumentos e processos utilizados na consecução dos objetivos organizacionais, dizendo respeito ao seu aspecto tecnológico-estrutural e o caráter, que se constitui nas expressões afetivas dos indivíduos na organização, coincidindo com o seu âmbito psicossocial. Souza (op cit) define clima como:

Um fenômeno resultante da interação da cultura. É a decorrência de peso de cada um dos seus elementos culturais e seus efeitos sobre os outros dois [...]. E como cada um dos três elementos culturais é formado de diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade.

Um ponto importante a ser ressaltado é que essa atribuição ao indivíduo, ao caráter, leva à evidência de que o clima organizacional pode ser percebido de forma diferente pelos indivíduos que a compõem. Assim, para uns ele pode estar adequado enquanto para outros não, ou seja, as disfunções nem sempre devem ser vistas pelo lado organizacional e sim do indivíduo.

Para efeito deste estudo, a conceituação de clima organizacional a ser utilizada é a de Litwin (1968 apud Santos, 1999, p. 33) que sintetiza os demais:

[...] um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

2.4 A satisfação e a motivação no trabalho

Para abordar o assunto satisfação e motivação, faz-se necessária conceituação a fim de evitar interpretações errôneas. Motivação, para Archer (1997, p. 4) é definida como:

[...] uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade). Um motivador nada mais é do que um motivo – uma necessidade, por definição. Por outro lado, um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação. Dentro do contexto destas definições, um motivador e um fator de satisfação, em lugar de serem a mesma coisa, são a antítese do outro.

Isto significa que, apesar de freqüentemente se confundir aquilo que satisfaz uma necessidade humana com a própria necessidade, motivação e satisfação são distintas. A água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede. É a sede que atuará sobre o intelecto da pessoa, fazendo-a mover ou agir. O motivador é a sede e não a água. Caso se colocasse vários litros de água diante de uma pessoa que não está com sede, isso não a motivaria a beber, porque simplesmente sua sede já foi saciada... É a necessidade que está motivando e não aquilo que satisfaz a necessidade (ARCHER, 1997, p.4).

Um outro exemplo de motivador é a necessidade de afeto do indivíduo que pode requerer reconhecimento para sua satisfação. Isso pode ocasionar uma tensão que corrói internamente o indivíduo, da mesma forma que faz a sede.

Motivação, segundo Robbins (2002, p. 151), é o resultado da interação do indivíduo com a organização. É o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Essa motivação nasce das necessidades humanas e é consequência da natureza intrínseca da pessoa e não da satisfação ou da contra-satisfação. Freud (apud Archer, 1997, p. 7-11) descreve que uma necessidade é um estímulo que ataca de dentro do organismo e que atua de forma persistente. A necessidade fornece energia para o comportamento e sua fonte é o processo somático interno do corpo no qual resulta um estímulo representado na vida real como uma necessidade e quanto mais repetitiva, maior será a probabilidade da programação de manutenção da satisfação.

Portanto, um indivíduo não estará motivado para se comportar, a menos que tenha uma necessidade energizando o seu comportamento. Embora seja verdade que a forma pela qual o indivíduo se comporta possa ser influenciada por um estímulo externo, esse estímulo externo não é nada mais do que um fator de satisfação ou de contra-satisfação (ARCHER, 1997, p.8).

Um fator de contra-satisfação pode ser definido como qualquer coisa que frustre a procura do objetivo de satisfação, seja no intelecto ou no ambiente. Já um fator de satisfação é qualquer coisa que auxilie a busca do objetivo de satisfação. Esses fatores de satisfação podem mudar ao longo do tempo, mas nunca as necessidades (ARCHER, 1997, p. 10-11).

Os fatores de satisfação e de contra-satisfação podem ser endógenos, quando são providos de dentro do intelecto ou exógenos, quando são providos pelo ambiente. Como exemplo de fatores endógenos podem ser citados: coragem, resistência, autocontrole, o exercício da própria vontade e como exógenos: dinheiro, alimento, abrigo, vestimentas e carro. Apenas os fatores exógenos de satisfação ou de contra-satisfação podem ser administrados pela organização para influenciar o comportamento do indivíduo (ARCHER, 1997, p. 16-18).

Archer (1997, p. 18-20) cita sete fatores de satisfação e de contra-satisfação, não exaustivos, porém compreensivos: revigoração, intercâmbio, incentivo, impulsão, ingestão, influenciação e inspiração. Os fatores de revigoração modificam a direção comportamental através de fortalecimento fisiológico (exemplo: ar condicionado, música, uma atividade de trabalho interessante); os de intercâmbio através da troca entre as pessoas (exemplo: administração participativa, situações de desabafo); os de incentivo através de recompensas e compensações (exemplo: planos de progressão salarial, planos de participação nos lucros); os de impulsão através de leis, regras e ordens existentes (exemplo: período de trabalho e intervalos por lei); os de ingestão através do consumo interno do corpo (exemplo: comida e bebida); os de influenciação através de perícia e autoridade (exemplo: liderança, competência gerencial), os de inspiração através de aprendizagem e treinamento (exemplo: programas de desenvolvimento do executivo).

A tarefa da administração, segundo Archer (1997, p. 13), não é a de motivar seus empregados, mas sobretudo induzir comportamentos positivos por parte deles. O comportamento positivo

pode ser induzido não pela motivação, mas pelo uso de fatores de satisfação relacionados à necessidade que serve como centro de organização do comportamento do empregado.

Locke (*apud* Coda 1997, p. 88) afirma que satisfação no trabalho é “um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores”. Essa satisfação no trabalho pode ser mensurada, segundo Coda (1997, p.89), em relação a uma série de fatores, ressaltando-se dois considerados básicos: satisfação em relação ao conteúdo e tipo do trabalho que está sendo realizado e satisfação dos funcionários de uma organização em relação às políticas de recursos humanos definidas e que servem de guia para a gestão desses funcionários.

Robbins (2002, p. 67) acrescenta ainda que:

[...] a satisfação com o trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com o seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação à ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas.

Isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos o que dificulta sua mensuração. As duas abordagens mais utilizadas são: a classificação única global e a soma de pontuação, formadas por diferentes facetas do trabalho. A primeira significa perguntar aos funcionários questões do tipo “Levando tudo em consideração, o quanto você está satisfeito com o seu trabalho?” e os funcionários respondem marcando alternativas de 1 a 5 que correspondem a avaliações de “extremamente satisfeito” a “extremamente insatisfeito”. A segunda abordagem é mais sofisticada pois leva em consideração a identificação de elementos-chave no trabalho como natureza do trabalho e remuneração atual e pergunta ao funcionário qual a sua opinião sobre cada um deles, elaborando, posteriormente, uma escala padronizada com a classificação dos fatores e depois de somados se obtém uma pontuação geral para a satisfação no trabalho (ROBBINS, 2002, p. 74).

Existem estudos que analisam a relação dessa satisfação no trabalho e o desempenho do funcionários. Os principais, segundo Robbins (2002, p. 75), são: satisfação e produtividade, satisfação e absenteísmo e satisfação e rotatividade. Coda (1997, p. 89), também, afirma que a garantia da manutenção de determinados níveis de satisfação se relaciona diretamente com

longevidade, saúde física, absenteísmo e *turnover*, envolvimento com a organização, produtividade e desempenho e saúde mental dos trabalhadores.

Sobre a relação entre satisfação e produtividade, Robbins (2002, p. 75) afirma que, apesar de não se poder dizer que um funcionário feliz é mais produtivo, é possível dizer que “organizações felizes são mais produtivas”, visto que os dados sobre produtividade industrial não levam em consideração todas as interações e complexidades do processo de trabalho.

Já sobre satisfação e absenteísmo, Robbins (2002, p. 76) afirma que, apesar de existir uma relação negativa entre eles, é moderada, até porque existem outros fatores de impacto que influenciam, como as organizações que facilitam as faltas por motivo de doença e que, dessa forma, acabam por incentivar os funcionários, mesmo os satisfeitos, a “esticarem o final de semana”.

A relação entre satisfação e rotatividade será negativa e mais alta que a por absenteísmo mas também será influenciada por outros fatores como as condições de mercado, as expectativas quanto às oportunidades no emprego e o tempo de casa que são limitadores importantes na decisão de deixar o emprego (ROBBINS, 2002, p. 76).

Segundo Robbins (2004, p. 77), é preciso compreender que os funcionários podem expressar sua insatisfação, através de atitudes como:

[...] saída (comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão); comunicação (tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, a discussão de problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical); lealdade (espera passiva, mas otimista, de que as condições melhorem, incluindo a defesa da organização às críticas externas e a confiança na empresa em seus dirigentes, crendo que farão a coisa certa); e negligência (deixar as coisas piorarem, incluindo o absenteísmo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento nos índices de erros).

E apesar da validade da preocupação com a satisfação no trabalho, é preciso compreender que a eliminação da insatisfação por si só não obrigatoriamente traz motivação. Isso porque para motivar é preciso enfatizar os fatores relacionados com o trabalho em si ou nos resultados diretos dele, como oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização, características que as pessoas consideram como intrinsecamente recompensadoras (ROBBINS, 2002, p. 155).

Muitos estudos tentam encontrar as causas da motivação das pessoas no ambiente de trabalho, explorando suas diferentes reações aos problemas e as causas que as direcionam ao desempenho diferenciado no trabalho, sob mesmas condições.

O debate principal relaciona-se ao entendimento sobre o incentivo à motivação. Isto é, é possível motivar alguém para algo (extrínseca), ou ela é quem se auto-motiva para os objetivos/tarefas (intrínseca)? As pessoas se motivam diferentemente ante as mesmas situações, ocasionada por fatores externos ou internos a elas?

Para a Teoria das Necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow, existe uma hierarquia de cinco necessidades internas ao ser humano, atendidas hierarquicamente: as fisiológicas, de segurança, as sociais, as de estima e de auto-realização. As duas primeiras, para Maslow, pertencem ao nível baixo e são satisfeitas externamente. As demais, pertencem ao nível alto e são satisfeitas internamente. Como teoria, tem grande popularidade, porém pouca comprovação científica, dado que as necessidades não se manifestam nas pessoas nessa hierarquia, de forma sistemática e generalizada.

Na teoria desenvolvida por MacGregor, a motivação é tratada na polaridade. A Teoria “X” tem como pressuposto que os funcionários não gostam de trabalhar, são naturalmente preguiçosos, evitam responsabilidades e somente agem por coação. A Teoria “Y”, ao contrário, tem como pressuposto que os funcionários gostam do trabalho, são criativos, responsáveis e apresentam auto-orientação para as tarefas. Apesar de MacGregor acreditar mais na segunda teoria, ambas são apropriadas a contextos diferentes.

Na teoria de dois fatores desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg, a motivação também é tratada na polaridade, mas sem nenhum *continuum* entre elas. Para o autor, após pesquisa junto a um grupo de pessoas, concluiu que as situações nas quais elas se sentiam bem eram substantivamente diferentes daquelas nas quais se sentiam mal. Os fatores que contribuíam para a insatisfação foram classificados como higiênicos (salários, segurança, supervisão, etc.), pois, apesar de eliminados, possuem característica extrínseca e não geram satisfação no trabalho, por si só. Os fatores que contribuíam para a satisfação, de característica intrínseca, foram classificados como necessidade de realização, reconhecimento, crescimento, progresso, entre outros. Para Herzberg, “a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório” (ROBBINS, 2002, p. 155).

As teorias contemporâneas sobre motivação, apesar das limitações culturais, devem ser analisadas segundo uma abordagem contextualista do ambiente e das situações.

A Teoria ERG¹, desenvolvida por Clayton Alderfer, propôs a revisão da hierarquia de Maslow, reduzindo aos fatores de existência, relacionamento e crescimento, com maior dinamismo entre as necessidades do ser humano (enquanto ser social em evolução), ao apresentar uma dimensão de frustração-regressão no atendimento das necessidades.

A Teoria das Necessidades, desenvolvida por McClelland e sua equipe, partiu da premissa de que as pessoas buscam a realização pessoal com maior ênfase do que a recompensa pelo sucesso em si. Enfocam três necessidades: realização, poder e associação a grupos sociais cooperativos. Essa teoria tem forte relação com a produtividade ao relacioná-la ao comportamento das pessoas realizadoras.

A Teoria da Avaliação Cognitiva, em que os propósitos de uma pessoa orientam suas ações, aborda a questão das recompensas externas, como remuneração pelo esforço. Para o autor, as recompensas externas “para um trabalho que já havia sido gratificado intrinsecamente pelo prazer do trabalho em si, de maneira geral tende a diminuir a motivação” (ROBBINS, 2002, p. 160). Defende que, quando as recompensas externas são utilizadas na premiação por desempenhos superiores, as internas são reduzidas. Trata-se de substituir um estímulo interno por um externo. Para Robbins (2002), a interdependência entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas tem inúmeras implicações e são extremamente reais, em diferentes situações.

A Teoria da Fixação de Objetivos, desenvolvida por Edwin Locke, propõe que “a intenção de lutar por um objetivo é maior fonte de motivação no trabalho” e que “objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que aqueles mais fáceis; e que o feedback também conduz a melhores desempenhos” (Robbins, 2002, p. 162). Ainda sobre *feedback*, Robbins (2002) argumenta que, quando é auto-gerenciado, torna-se mais poderoso quando ocorre externamente, conduzindo à auto-eficácia.

¹ ERG: agrupamento das primeiras letras das palavras: existência, relacionamento e crescimento em inglês (ROBBINS, 2002, p. 157).

Na Teoria do Reforço, a abordagem é mais comportamentalista, pois argumenta que o reforço condiciona o comportamento das pessoas, como uma função das suas conseqüências e do ambiente. Na sua essência, essa abordagem ignora que os sentimentos, as expectativas das pessoas, etc, possam ter impacto na motivação.

A Teoria da Equidade baseia-se na constatação de que as pessoas comparam as experiências dos funcionários às entradas e aos resultados do seu trabalho, na mesma empresa ou em outra. As pessoas respondem a essa constatação de maneira a tentar eliminar as percepções de injustiça, tanto no nível da distribuição das recompensas pela quantidade e alocação entre os indivíduos, quanto no do processo utilizado para determinar sua distribuição.

A Teoria da Expectativa, desenvolvida por Victor Vroom, apóia-se na tendência que as pessoas têm para agir de uma determinada maneira, com mais ou menos empenho, dependendo da expectativa sobre os resultados que essa ação lhes trará e da sua atração junto aos indivíduos. A teoria enfoca três relações de dependência: esforço-empenho, desempenho-recompensa e recompensa-metas pessoais. A essência dessa teoria centra-se na compreensão dos objetivos das pessoas no ambiente de trabalho.

Robbins (2002) associa desempenho como função de interação entre capacidade, motivação e oportunidade, sendo essa última a ausência de obstáculos que limitem a atuação do trabalhador.

A motivação também pode ser definida como impulso à ação e por tratar-se de impulso ou necessidade é originada basicamente no interior dos indivíduos (CASADO, p. 248, in Fleury, 2002). A autora propõe o aprofundamento sobre os aspectos internos do ser humano, com forte apoio da teoria freudiana sobre os deslocamentos da libido que alimentam a motivação humana.

Volpato e Cimbalista (2002), ao tratarem do processo de motivação dos indivíduos nas organizações e suas conseqüências no ambiente de trabalho, apontam para a construção desse clima de confiança, ao afirmarem que:

O projeto motivacional de uma organização deve prever uma administração que demonstre credibilidade ao trabalhador, isto é, transparência forte e suficientemente ampla para dar sustentabilidade ao processo, assim como sintonia com as necessidades sentidas em todos os níveis

com os valores a serem compartilhados e respeito, como um dos componentes principais para a disseminação de um discurso e prática motivacional (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002, in Bastos (Org.) , 2002, p. 79).

Verifica-se, portanto, que as possíveis relações entre aspectos motivacionais extrínsecos e intrínsecos é carregada multifatorial. Mas, basicamente, os aspectos intrínsecos determinam a motivação das pessoas ao trabalho e variam conforme o perfil e objetivos do indivíduo. As pessoas se movem e atuam conforme visão de mundo e serão abordadas com maior detalhamento no tópico seguinte.

2.5 O indivíduo como ser biopsicossocial

Cada indivíduo na organização interage com suas próprias crenças e os valores da empresa, determinando sua própria dinâmica psicossocial. Conforme Limongi (1994), essa dinâmica é psico porque é única para cada indivíduo e social porque é partilhada e reconhecida pelas pessoas que estão comprometidas com as tarefas, responsabilidades e funções na empresa.

O indivíduo é, por definição, um ser biopsicossocial de complexidade singular (MORIN, 1973; RUFFIÉ, 1976 *apud* LIMONGI, 1994). O biológico, o psíquico e o social contribuem para a construção do indivíduo e uma esfera influencia a outra – uma perturbação funcional pode levar o indivíduo a rever sua posição no trabalho, suas atividades e relações sociais. O inverso é, igualmente, verdadeiro: o psíquico e o social podem ter conseqüências biológicas.

O biológico envolve fatores herdados geneticamente e/ou adquiridos durante a existência do indivíduo, inclusive aspectos endócrinos metabólicos de resistência e vulnerabilidade física.

Já o psicológico considera os processos perceptivos, afetivos emocionais, simbólicos, cognitivos e intelectuais conscientes ou não que caracterizam o indivíduo.

O social consiste em toda interação ocorrida com os referenciais culturais como valores, normas e sanções.

Os três reproduzem relações de busca de satisfação e fuga do indesejável, o que ocasiona, por um lado, uma tensão realizadora e, por outro, frustração. Os impactos são incorporados no

indivíduo. Isso tudo constrói, simultaneamente, a história do corpo dentro do limite de ser, sentir e reagir.

Mello Filho (1983, p.194) define que há:

[...] a simultaneidade total e completa dos fenômenos mentais e físicos, expressa no funcionamento simultâneo das técnicas adaptativas utilizadas contra ações morbígenas, caracterizadas em nível mental pela atuação dos mecanismos defensivos do ego e em nível fisiológico, pela integração do sistema nervoso, endócrino e imunológico.

É, portanto, preciso compreender essas interações complexas no ser humano como um todo e as autonomias de cada esfera.

A realidade humana, observada sob essa ótica, explica, em certa medida, porque, em situações organizacionais similares, alguns indivíduos se comportam de forma diferente no plano individual – o conformismo ou a revolta, a aceitação ou a crítica, a resistência ou a autodestruição têm suas raízes em grande parte na complexidade do biopsicossocial de cada um, ou seja, o "eu" é indissociável da própria história, da própria experiência e das vivências.

Esse "eu" sofre influências de sua interação com outros seres humanos, até mesmo porque é com base nessa relação que o ego se constrói. Essas interações se concentram em três categorias: relação face a face (ex: entrevistas, reuniões), multidões efêmeras (ex: greves, manifestações) e identidades coletivas que delimitam as origens sociais dos indivíduos (ex: executivos *versus* operários) que podem ser formais ou informais.

Além disso, toda interação mobiliza processos psíquicos e a comunicação entre os seres humanos nem sempre é enfática e clara. A significação que se dá a alguns gestos ou palavras devem ser analisados levando em consideração o contexto em que surgiram.

A sociedade, as organizações e mesmo a ordem mundial influenciam esse contexto.

As organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas sócio-econômicas e a cultura, o que as leva a se transformar em elementos-chave das sociedades, contribuindo para a formação de uma ordem social mundial.

Ao mesmo tempo, a economia não cessa de se internacionalizar e as empresas, através desse processo, se consolidam. Esse contexto de ordem mundial, composto por globalização, desigualdades, rivalidade, cooperação e lógica econômico-financeira, define os contornos nos quais as sociedades, as organizações e os indivíduos devem cada vez mais se inserir e se movimentar.

2.6 Qualidade de vida no trabalho, QVT

A QVT faz parte das mudanças pelas quais passam as relações de trabalho na sociedade moderna, em rápida transformação. As primeiras discussões sobre o assunto datam de 1950, segundo Sampaio (1999) apud Limongi-França (2003, p.20), e nasceu na área de saúde, para depois englobar psicologia, sociologia e administração.

Para esse trabalho, enfatizou-se a conceituação de QVT com base na escola condição humana no trabalho. Essa escola se baseia no conceito do ser humano como complexo biopsicossocial, isto é, com potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondam simultaneamente às condições de vida. Essas respostas são interdependentes e podem ser mais visíveis em um dos três níveis.

Segundo essa visão, os fatores psicossociais são fundamentais para explicar a saúde e a doença da sociedade moderna. Trata-se de uma concepção mais ampla do conceito de saúde, segundo Lipowski (1986) apud Limongi-França (2003, p. 27) inclusive adotada pela Organização Mundial de Saúde em 1986 e que abre espaço para a compreensão dos fatores psicossociais na vida moderna e especificamente no desempenho e na cultura organizacional da saúde do trabalho.

Codo (1995, p. 85-91) complementa e argumenta que a questão do ser humano enquanto biopsicossocial permeia o trabalho, uma vez que o indivíduo é considerado pela sua totalidade em termos de experiência histórica. Assim, o fenômeno doença pode ser interpretado como uma expressão do indivíduo e do modo como vive. O trabalho passa a ser visto como um universo complexo e o desafio é dimensionar essa complexidade de valores sociais. É

importante ressaltar sua importância e influência na composição do universo de cada indivíduo e seus vetores pessoais, sociais e culturais, adequados às suas expectativas.

Segundo Fernandes e Gutierrez (1998, p. 29-31-32) apud Limongi-França (2003, p. 185), a melhoria da saúde por meio de novas formas de organizar o trabalho tem sido objeto de inúmeros artigos e obras publicadas sob a denominação Qualidade de Vida no Trabalho e no Brasil; o tema tem recebido especial atenção dos empresários pela contribuição que pode oferecer para a satisfação do empregado e da produtividade empresarial.

As oito categoriais conceituais de QVT, segundo Walton (1975), são: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar capacidades humanas, oportunidades futuras para crescimento contínuo e garantia de emprego, integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo e relevância do trabalho. Fernandes e Rodrigues apud Limongi-França (2003, p. 32) adicionam, ainda, questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como entre outros, variedade, identidade de tarefa e retroinformação.

Esses aspectos são estudados sob vários prismas: a organização do trabalho humano como um dos elementos na análise e projeto ergonômicos; abordagens clínico-verbais em questão de atendimento à qualidade de vida e a importância do comportamento individual; os distúrbios osteomusculares relacionados com o trabalho e a complexa natureza psicossocial de seus sintomas; os próprios fatores psicossociais e qualidade de vida envolvidos em ações de recuperação, proteção e promoção da saúde; o momento de cuidar do agravo à saúde, ressaltando a importância da medicina preventiva nos casos de patologias mentais; além da legislação e os programas de segurança e saúde do trabalho.

Nesse contexto, cabe ao administrador determinar quais as condições que devem existir para atingimento dos melhores índices de produtividade. Produtividade essa que deve estar relacionada com qualidade e melhoria do trabalho, o que significa motivação, dignidade, participação no desenho e desempenho do processo de trabalho na organização – significa desenvolver os indivíduos, cujas vidas podem ser produtivas.

É válido ressaltar que a vulnerabilidade da saúde e a enfermidade mental dependem diretamente da qualidade de vida social, segundo Acioli (1997, p. 212) apud Limongi-França (2003, p. 54). Assim, pobreza, subemprego, desemprego, problemas familiares, desastres causados pelos homens ou por eventos naturais, brutalidade racial e violência contra mulheres, crianças e velhos são fatores que influenciam negativamente a saúde mental.

2.7 Diretriz teórica da pesquisa

A ilustração abaixo descreve o fluxo conceitual utilizado neste estudo e que foi apresentado nesta fundamentação teórica desde o surgimento e o aumento da importância da escola de relações humanas e do papel dos indivíduos, as adequações necessárias das organizações e das pessoas para adaptação ao ambiente, a influência das mesmas sobre o clima organizacional finalizando com a crescente preocupação com a satisfação, a motivação e a qualidade de vida no trabalho.

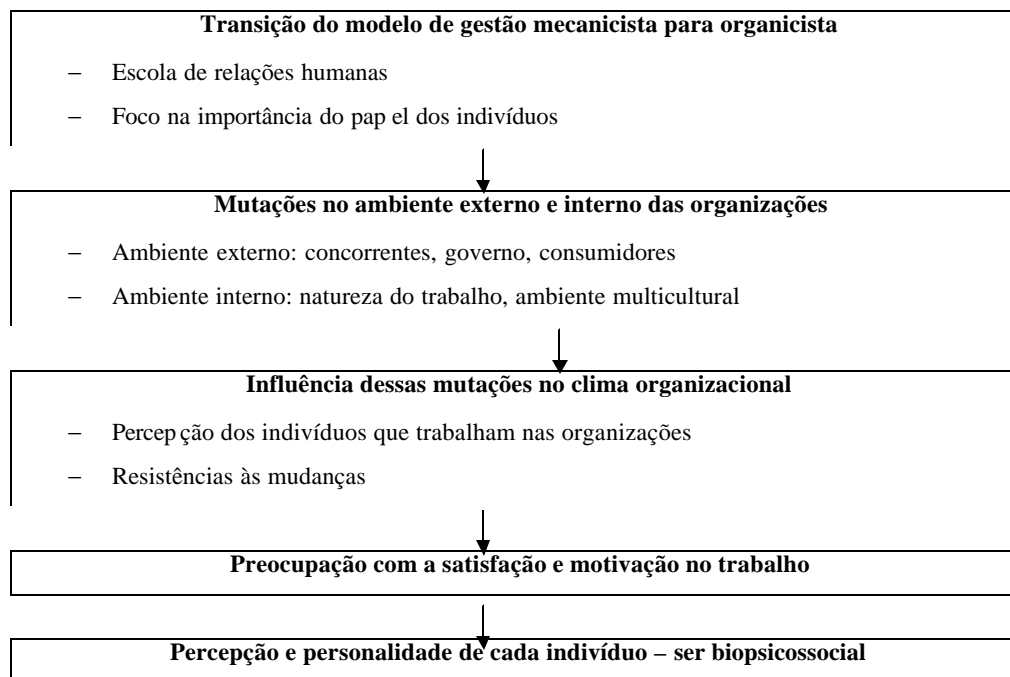


Ilustração 2– Esquema da diretriz teórica da pesquisa

3 METODOLOGIA APLICADA NA PESQUISA

3.1 O método de pesquisa

Para o estudo em questão, a pesquisadora optou por limitar o escopo de estudo a uma organização específica. A justificativa dessa escolha está no objetivo da obtenção de profundidade em sua análise. O fenômeno foi observado em seu ambiente natural, dentro de um período limitado conforme estratégia definida para um estudo de caso.

Segundo Godoy (1995a, p.25), um estudo de caso visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. Amplamente usado em estudos de administração, optou-se por ele por estar alinhado com o objetivo da pesquisadora que procura saber como e por que certos fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real acontecem, conforme descrito por Yin (2001).

O estudo de caso representa uma estratégia específica de coleta e análise de provas empíricas. As fontes de evidência utilizadas foram: a observação participante, a aplicação de um questionário para levantamento do clima organizacional e sessões de *focus group* para validação e discussão dos resultados obtidos nos questionários, qualitativas por natureza (YIN, 2001, p.27).

Segundo Cooper e Schindler (2003, p.133), um *focus group* ou

[...] grupo de foco é um painel de pessoas, lideradas por um moderador treinado, que se reúne por um período de 90 minutos a duas horas. O facilitador moderador usa princípios de dinâmica de grupo para focar ou guiar o grupo na troca de idéias, sentimentos e experiências em um tópico específico.

O papel do facilitador nessa pesquisa será exercido pela pesquisadora.

Outras fontes de evidência, como documentos, organogramas e manuais com as descrições das políticas e normas da organização, também serão utilizadas como dados secundários.

O processo de análise desses dados levará em consideração uma “contínua interação dos dados com a teoria, buscando corroborar a consistência do quadro teórico que estava em análise” (GODOY, 1995 b, p. 68)

3.2 Critérios para a escolha da organização: alvo do estudo de caso

O fundo de *private equity* a que a pesquisadora tem acesso possui negócios de diferentes segmentos em seu *portfolio*, alguns deles considerados maduros e em processo de alienação. As empresas investidas encontram-se em fase de expansão e com modelos de produtos/serviços já estabelecidos no mercado.

Dentre os negócios existentes nesse *portfolio*, a pesquisadora optou por uma organização que propiciasse a abertura de dados necessária para uma análise em profundidade. Para tal, optou por uma empresa alimentícia nacional atuante no segmento de biscoitos e salgadinhos, negócio considerado maduro para o fundo e cuja pesquisadora tinha acesso ao processo de condução de alienação.

O acesso às informações sobre o clima organizacional estudado nesta pesquisa foi assegurado pela participação ativa dos representantes do fundo na gestão da organização. Conforme definido por Mayer, Brown e Platt (2003), os gestores da organização e os representantes do fundo trabalham de forma conjunta, buscando aprimorar os processos de trabalhos e maximizar os resultados. Essa participação na gestão e seu grau de profundidade são acordados entre as partes e frequentemente são caracterizados como representação do fundo no Conselho de Administração e poder de veto em decisões consideradas estratégicas.

Buscou-se investigar a relação do contexto de incerteza e como esse pode influenciar a percepção dos indivíduos que compõem a organização sobre o clima organizacional, principalmente envolvendo a possibilidade da forma escolhida de saída do fundo ser a venda para um investidor estratégico, em geral um *player* do segmento ou com interesse em iniciar as suas operações no mesmo.

3.3 O universo da pesquisa

Nessa seção, foram descritas, brevemente, as características da indústria alimentícia investigada e seu mercado de atuação.

3.3.1 O segmento de biscoitos

O biscoito, também chamado de bolacha, é o produto obtido pelo amassamento e cozimento conveniente de massas preparadas com farinhas, amidos e féculas, fermentadas ou não. Outras substâncias alimentícias, tais como a gordura hidrogenada proveniente da soja, também são utilizadas como matéria-prima.

Seus diversos produtos são classificados em biscoitos salgados, doces, recheados, revestidos, grissini, biscoitos para aperitivos e petiscos ou salgadinhos, palitos para salgadinhos ou “pretzel”, *wafer*, recheado e *petit-four*.

O segmento contava, em 2002, com 876 empresas no Brasil, 69% concentradas na região Sudeste, segundo dados da Abima. A maioria dessas empresas tem atuação exclusivamente regional e com linhas de biscoitos populares na embalagem de 500 g, com base nos dados da AC Nielsen.

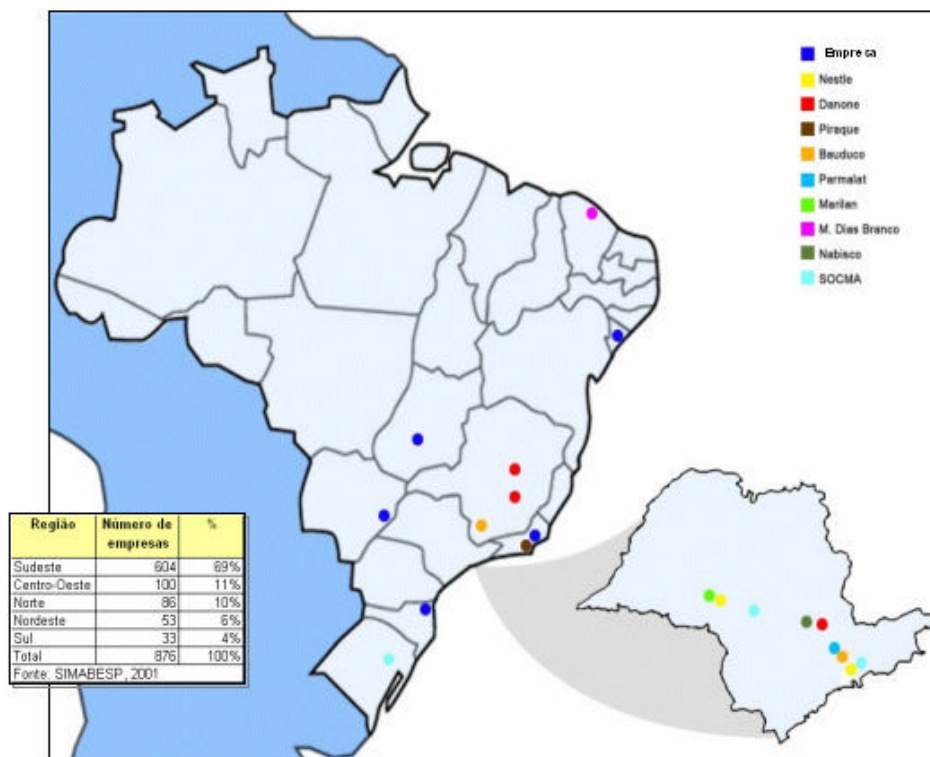


Ilustração 3 - Mapa com a concentração das empresas do segmento de biscoitos

No início da década de 90, esse mercado era caracterizado como predominantemente de capital nacional e formado por empresas familiares. No entanto, após o setor ter experimentado um *boom* de crescimento com o Plano Real, iniciou-se um processo de compra das empresas menores pelas grandes marcas internacionais. Atualmente, as cinco maiores empresas do segmento de biscoitos (Nestlé, Danone, M Dias Branco, Marilan e Nabisco) dominam 50% das vendas no Brasil, as duas multinacionais detêm 29%. O restante encontra-se bastante atomizado.

No mundo, a norte-americana Nabisco² é líder nas vendas de biscoitos e, no Brasil, detém somente cerca de 6% desse mercado. A Danone é líder mundial no segmento de biscoitos doces. No Brasil, ela é dona da marca Triunfo³ e de 80% da Aymoré (biscoitos com baixo valor agregado e vendidos em pacotes maiores do que os de 200 g). As marcas São Luiz e Tostines pertencem à Nestlé e a Parmalat é dona da Lu-Petybon. A Piraquê que tem 90% de suas vendas concentradas no Rio de Janeiro é líder na venda de biscoitos nesse Estado.

² A Nabisco foi adquirida em meados de 2000 pela Philips Morris.

³ Antes de lançar a marca própria, o grupo francês adquiriu, em 1994, participação na fábrica de biscoitos Campineira, onde é produzida a marca Triunfo.

Como todas as indústrias de alimentos, a de biscoitos, também, apresentou grande crescimento no pós-Real: 87% de 1993 a 1998, mas que tiveram ritmo de crescimento desacelerado em 2000. O consumo *per capita* passou de 3.8 kg/ano em 1993 para 6.5 kg/ano em 1999. Segundo dados do Simabesp, Sindicato das Indústrias de Massas Alimentícias e Biscoitos do Estado de São Paulo, o segmento de bolachas e biscoitos passou de um faturamento de US\$ 1.1 bilhão em 1993 para US\$ 2.8 bilhões em 1999, isto é, uma variação de 158%. No entanto, no biênio 2000/01, o segmento registrou queda nas vendas com recuperação em 2002.

Houve, também, diferenciação do tipo de produto demandado. Em 1993, as vendas de biscoitos eram de aproximadamente 600 mil toneladas e dividiam-se mais ou menos em partes iguais entre os pacotes de 500 gramas e os de 200 gramas. Em 1998, os pacotes com 200 gramas, com produtos mais elaborados e caros tiveram cerca de 57.6% do mercado e os biscoitos vendidos em pacotes de 500 gramas ficaram com 34.2%.

A pulverização do mercado de biscoitos faz com que os preços sejam competitivos. Por outro lado, também diminuiu a margem de lucro das empresas. Com isso, elas têm buscado constante diversificação de seus produtos na tentativa de ampliar suas participações nesse competitivo mercado e compensar a queda da margem com o aumento da quantidade vendida. Como cerca de 70% das vendas das indústrias de biscoitos é feita diretamente aos supermercados, em épocas de demanda reprimida fica mais difícil negociar preços e manter as margens de lucro.

O Brasil é o segundo mercado consumidor de biscoitos industrializados do mundo, depois dos EUA, representando, ainda, 50% do consumo da América Latina. Mas, apesar de grande consumidor, seu comércio internacional é pouco significativo. As importações não chegaram a representar 1% da produção em 1999 e as exportações não ultrapassaram, nesse mesmo ano, 2% da produção, sendo quase totalmente destinadas à América do Sul, segundo a Simabesp⁴.

⁴ A Marilan produz 250 t de biscoitos por dia, atua no mercado interno e exporta para países da América do Sul, Europa, África e Ásia

3.3.2 Atividades atuais da organização estudada

A empresa em questão é de capital nacional com força de vendas e distribuição atuante em todo o território brasileiro, contando com 51 anos de experiência.

As atividades atuais da empresa em questão consistem na fabricação e venda de biscoitos e salgadinhos, com distribuição em todo o território nacional.

3.3.3 Faturamento e capacidade de produção anual

A empresa em questão contava com cinco fábricas distribuídas pelo Brasil (uma delas em início de produção), nos Estados de Goiás, Sergipe, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul.

A capacidade de produção instalada⁵, por linha e por fábrica segue abaixo:

Tabela 2 – Capacidade instalada em cada uma das fábricas por linha

Unidades	Capacidade Instalada (ton/ano)				
	GO	MS	SC	SE	RJ
Rosca	28.858	8.208		11.405	7.776
Arrumado Salgado	39.554	17.280		15.552	2.117
Arrumado Doce	17.453	12.096			
Recheado	30.067	12.528		11.457	
Amanteigado	11.405				
Wafer	9.331	10.368		3.188	
Salgadinhos	5.184			2.419	5.944
Total	141.852	60.480		44.021	15.837

FONTE: Dados da empresa consolidados pela pesquisadora, 2004

Essa capacidade não está sendo utilizada em sua plenitude, devido à necessidade de maior efetividade das vendas. O mercado interno atual conta com uma oferta grande de produtos e preços, o que acirra a concorrência e faz com que apenas os produtos que alcancem diversificação e sejam percebidos como de maior valor agregado tenham uma menor elasticidade na demanda.

⁵ Capacidade instalada: Capacidade nominal x 365 dias x 24 horas.

A empresa em questão, apesar de não listada como uma das cinco maiores pela ACNielsen, detém um faturamento expressivo em volume (em 2002, foi de 96.529 t de biscoitos e salgadinhos).

3.3.4 Segmentos de atuação e linha de produtos

A empresa em questão possui um extenso *portfolio*, conforme descrito no quadro abaixo:

Tabela 3 – *Portfolio* de produtos da empresa, por fábrica

	GO	MS	SC	SE	RJ
Linhas					
Rosca	200/500/1000g		500g	200/500/1000g	200/500/1000g
Amanteigados	400g				
Salgados	Sabores (4) 100/200g	Sabores (4) 100/200g			
Aperitivos					Sabores (4) 100 g
Cream Cracker Água e Sal	200/500/800g	200/400g	200/400g	200/400/800g	
Maisena	200/400g	200/400g Chocolate 400 g Coco 400 G			
Leite	180/400g	180/400g			
Maria	200/400g		200/400g	200/400g	
Miudinho	Amant. Sabores(1) 150g Rech. Sabores (3) 150 g				
Recheado	Sabores (5) 60/150g	Sabores (5) 150 g		Sabores (4) 60/150g	
Wafer	Sabores (5) 105g Sabores (7) 160g	Sabores (4) 160g Sabores (2) 40g		Sabores (4) 160g	
Saladinhos	Sabores (4) 25//50/100g			Sabores (4) 25//50/100g	

FONTE: Dados da empresa consolidados pela pesquisadora, 2004.

A empresa procura oferecer produtos de todos os tipos, dos mais populares como rosca e *cream cracker* (embalagens maiores de 500g) comercializadas no mini-atacado aos produtos de maior valor agregado como os recheados “miudinhos” direcionados ao público infantil.

3.3.5 Descrição dos macro-processos de produção de biscoitos: wafer e salgadinhos

Os itens considerados como biscoitos produzidos na empresa são: rosca, amanteigados, salgados, aperitivos, cream cracker/água e sal, maisena, leite, maria, miudinho e recheado. Na fábrica de Goiás, esses itens são produzidos em 11 linhas de produção: algumas delas são cativas e outras compartilhadas. Os wafer e os salgadinhos são produzidos por departamentos e linhas específicos.

A empresa opera 24 horas por dia, de segunda a sábado, divididos em 3 turnos (A e B diurnos e C noturno). Aos domingos só há produção em casos de demanda emergencial e não são pagos como hora-extra e sim contabilizados como crédito no banco de horas. Maior detalhamento segue no quadro abaixo:

Quadro 1-Quadro descritivo com a capacidade contratada

		Itens produzidos	Kg/h	Efetivo			
				Turnos			
				A	B	C	
M A T R I Z	B i s c o i t o s	Linha 1	Rosca 1	700			
			Maria 1	700			
		Linha 2	Rosca 2	700			
		Linha 3	Rosca 3	1320			
			Amanteigado 3	1320			
		Linha 4	Bel Cracker 4	1050			
		Linha 5	Rosca 5	1320			
		Linha 6	Recheado 6	1900			
		Linha 7	Executive Club 7	1200			
			Cream Cracker 7	1728			
		Linha 8	Recheado 8	1580			
		Miudinhos 8	752				
	Linha 9	Maisena 9	1320				
	Linha 10	Maisena/Leite 10	1800				
	Linha 11	Cream Cracker 11	1800				
W a f e r	Linha 1	Wafer 1	132				
	Linha 2	Wafer 2	320				
	Linha 3	Wafer 3	320				
	Linha 4	Wafer 4	320				
	Linha 1	Salgadinhos	600				

FONTE Dados da empresa consolidados pela pesquisadora, 2004.

O processo de produção dos biscoitos divide-se em 3 grandes etapas: masseira, onde é produzida a massa do biscoito; forno, onde o biscoito é assado e empacotado, manual ou automatizadamente. A maior parte das linhas trabalha com empacotamento manual por questão de avaliação do custo x benefício pois custa menos a mão-de-obra do que a automação desse processo. Isso leva à necessidade de contratação de 3 grandes grupos para operar em cada etapa do processo.

Para a pesquisa em questão, foram considerados esses 3 grupos responsáveis por cada etapa e o turno correspondente, ou seja:

- Masseira A, Forno A e Empacotamento A;
- Masseira B, Forno B e Empacotamento B;
- Masseira C, Forno C e Empacotamento C.

O processo do wafer é, basicamente, o mesmo mas como o processo de embalagem é completamente automatizado, apenas um grupo de pessoas por turno fica responsável por todo o processo.

Para a pesquisa em questão, foi considerado o turno correspondente, ou seja:

- Wafer A;
- Wafer B;
- Wafer C.

Os salgadinhos passam por um processo mais simples de preparação de massa e produção (já que são assados ou fritos e embalados em processo completamente automatizado) e também necessitam de apenas um grupo de pessoas por turno para cuidar do processo.

3.3.6 Estrutura da empresa: número de funcionários

A estrutura total da empresa, em abril de 2004, segue conforme quadro abaixo:

Tabela 4 - Distribuição dos funcionários, por fábrica

	Fábrica GO	Fábrica RJ	Fábrica SE	Fábrica TL	Total
Administração	125	16	15	29	185
Comercial/Logística	207	5	27	56	295
Operações	1190	74	219	332	1815
Total	1522	95	261	417	2295

FONTE: Dados da empresa, 2004.

3.4 Estratégias de coleta de dados

3.4.1 Observação participante

Uma vez que a pesquisadora tem acesso ao dia-a-dia da organização, é permitido a ela participar da vida diária das pessoas em estudo. Essa condição possibilitou-lhe atuar como observadora dos fatos que acontecem, escutando o que é dito e questionando as pessoas ao longo de um período de tempo. Dessa forma, buscou perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso, conforme descrito por Yin (2001).

É de conhecimento da pesquisadora que essa vivência poderia proporcionar angústias, devido à proximidade com o observado e a abertura para o inesperado, a emoção e o sentimento. Coube à pesquisadora ter paciência e capacidade de lidar com essa angústia, ser humilde e saber ouvir e escutar bem – o saber está com o observado e a pesquisadora é apenas uma aluna, aprendiz.

Além disso, a pesquisadora teve o cuidado de evitar formular pontos de vista tendenciosos, o que poderia ameaçar a credibilidade do projeto.

3.4.2 O questionário de levantamento de clima organizacional

Baseada nas variáveis definidas na seção I.e., a pesquisadora elaborou um questionário, posteriormente validado com a direção da organização e que se encontra, na íntegra, como parte deste documento referenciado como Anexo A. É válido ressaltar que a pedido da organização, optou-se por não abordar diretamente os temas “fusão” e “clima organizacional”.

As primeiras informações requeridas são referentes à identificação da unidade de negócio envolvida, setor e turno (quando aplicados na área de produção) e data do preenchimento.

Após o preenchimento, os entrevistados responderam a perguntas referentes a 11 seções, sempre envolvendo questões fechadas e espaço livre para que o respondente manifestasse sua opinião sobre os assuntos abordados.

As seções envolvem:

1. sexo: feminino; masculino;
2. nível hierárquico: campo aberto e descritivo;
3. área de atuação: unidade de negócio, setor e turno;
4. tempo de serviço na empresa: 8 opções de “menos de 3 meses” até “mais de 10 anos”;
5. grau de satisfação quanto aos benefícios oferecidos pela organização, atendimento ao funcionário, equipamentos e materiais, salário, oportunidade de crescimento na empresa, respeito às leis trabalhistas, comunicação e participação na tomada de decisões: de “muito satisfeito” até “insatisfeito”;
6. relacionamento com o supervisor/encarregado;
7. relacionamento com o gerente;
8. relacionamento com o diretor;
9. definição da percepção do funcionário sobre o chefe imediato e o superior/encarregado;
10. relacionamento com o presidente;
11. percepção sobre o que mais agrada e o que mais desagrade ao funcionário na empresa.

Foram sugeridas alterações como redução de campos na banca de qualificação da pesquisadora, mas a direção da organização pediu o mínimo de alterações possíveis e, portanto, apenas quatro campos foram retirados (idade, estado civil, nível de escolaridade e perspectivas sobre a empresa) assim como a escala “Não sabe/Nunca utilizou”. Foram sugeridas a inclusão de mais escalas e também de números para essas escalas, mas a organização pediu para que o questionário fosse mantido da forma como foi concebido originalmente.

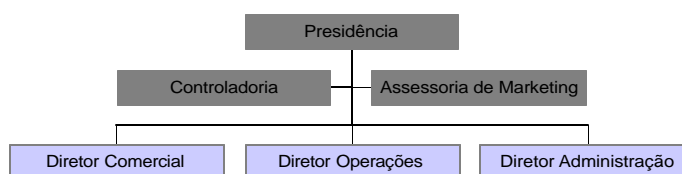
A intenção foi aplicar o questionário sobre a totalidade dos funcionários da matriz, conforme descrito na tabela abaixo, buscando o maior retorno possível. O resultado obtido foi de 41% de retorno e a tabela abaixo descreve o número de respondentes por área:

Tabela 5– Amostra do questionário de clima organizacional

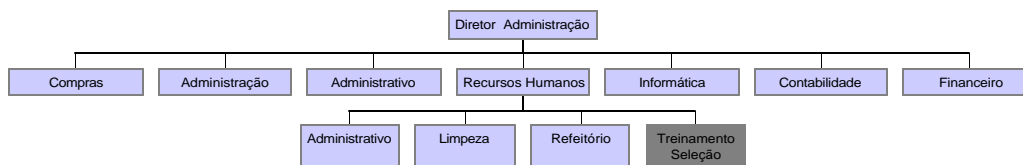
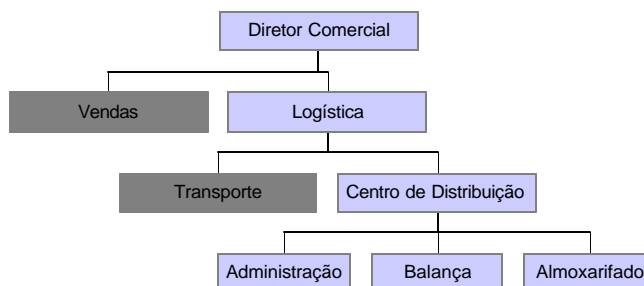
Fábrica GO	No Funcionários	Respondentes
Administração	125	77
Comercial/Logística	207	31
Operações	1190	518
Total	1522	625

Vale ressaltar que informações como nome do respondente, cargo e tempo de cargo não serão abordadas nesse momento a fim de não permitir a identificação dos respondentes.

A aplicação do questionário foi realizada em grupos, de acordo com a área de trabalho do funcionário, no período de novembro a dezembro de 2004. Os agrupamentos estão descritos no organograma abaixo:

**Ilustração 4 – Organograma com a identificação das áreas que responderam ao questionário (em cinza claro)**

As diretorias de Administração, Comercial e Operações ainda possuem novos desdobramentos conforme organogramas abaixo. Os departamentos que responderam ao questionário, encontram-se destacados em cinza claro:

**Ilustração 5 – Organograma com o desdobramento da Diretoria de Administração****Ilustração 6 – Organograma com o desdobramento da Diretoria Comercial**

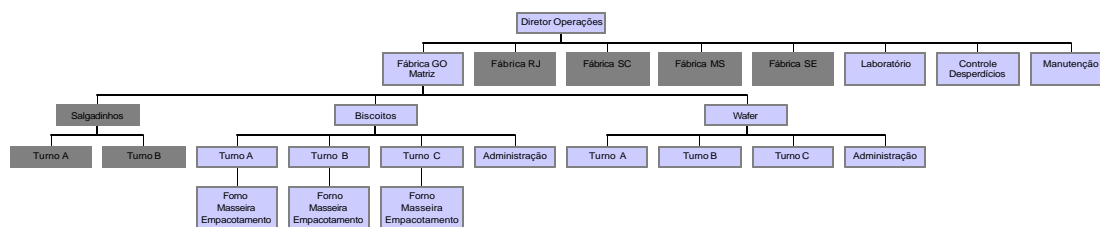


Ilustração 7 – Organograma com o desdobramento da Diretoria de Operações

3.4.3 *Focus group*

Posteriormente à aplicação e análise dos questionários de levantamento de clima organizacional, a pesquisadora realizou sessões de *focus group*, para discussão dos resultados obtidos.

Essas sessões foram realizadas no local onde os eventos/fenômenos estudados naturalmente aconteceram, ou seja, nas plantas da organização no período de dezembro de 2004 e se basearam na apresentação dos resultados de clima organizacional com livre espaço para críticas e opiniões. As mesmas não foram gravadas a pedido da organização e apenas certos trechos foram transcritos para esse trabalho e constam na sua análise.

3.4.3.1 Características da amostra do *focus group*

Para limitação do conjunto, a pesquisadora optou por trabalhar com o grupo de maior acesso às informações estratégicas da empresa e, portanto, restringiu o grupo a duas áreas baseadas na matriz da empresa em Goiás. Assim, foram realizadas duas sessões junto aos grupos de Controladoria e Comercial.

3.4.4 Entrevista com profissional responsável por qualidade de vida no trabalho em outra organização que passou pelo processo de pré-fusão

Em paralelo ao levantamento dos dados realizado na empresa foco do estudo de caso, a pesquisadora realizou entrevista em dezembro de 2005, com profissional responsável por qualidade de vida no trabalho que também vivenciou, em sua organização, um processo de pré-fusão. Foi realizada pessoalmente e transcrita na íntegra como Apêndice B. As informações coletadas foram utilizadas para complementar a análise dos dados

3.5 Limitações do método de pesquisa escolhido

A escolha do método levou em consideração as seguintes limitações possíveis:

- etapa de coleta e análise dos dados é extremamente trabalhosa e tradicionalmente individual, mas a pesquisadora está consciente dessa etapa;
- necessidade de admitir a possibilidade da existência de vieses de interpretação, até porque os pesquisadores são seres humanos o que impossibilita a busca total de objetividade;
- confiabilidade e validação dos resultados de estudos qualitativos;
- estudos de caso são “generalizáveis à proposições teóricas e não as populações ou universos” (YIN, 2001, p.29).

Para evitar ou ao menos atenuar esses problemas, a pesquisadora levará em consideração as recomendações de Bradley (1993) apud Neves (1996): conferir a credibilidade do material investigado, zelar pela fidelidade no processo de transcrição que antecede à análise, considerar os elementos que compõem o contexto e assegurar a possibilidade de confirmar posteriormente os dados.

Não existindo a possibilidade de assegurar a confiabilidade absoluta do estudo qualitativo, conclui-se que o importante é ter ciência sobre os problemas possíveis e buscar atenuá-los ou mesmo evitá-los.

Deve-se, também, ressaltar que o estudo de caso em si, enquanto estratégia de estudo, deve ser considerado válido, pois

[...] da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem” e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística) (YIN, 2001, p. 29).

3.6 Tratamento dos dados coletados

Com a opção pela estratégia de formular um estudo de caso, a pesquisadora buscou atingir riqueza na análise dos dados, começando pela utilização de fontes múltiplas de evidências e se preocupando com a triangulação de dados e linhas convergentes de investigação. O tratamento aplicado foi o qualitativo.

Os questionários foram trabalhados de forma a permitir uma estatística descritiva e para as sessões de *focus group* e a entrevista, os dados foram preferencialmente tratados com análise de discurso⁶, conforme descrito por Paiva (1999), no intuito de captar a lógica racionalizada do pensamento do entrevistado sobre sua Identidade, pois, a princípio, somente interessa a impressão objetivamente manifestada pelos entrevistados⁷. É importante destacar que a ênfase principal da análise de discurso é captar as interações entre o indivíduo e seu meio social, histórico, político e econômico.

⁶ O discurso, também chamado de narrativa, “ao enfatizar a temporalidade e a linguagem do sujeito, valida consideravelmente o sentido enunciado pelo agente da ação” (Paiva, 1999, p.91). Nesse sentido, o discurso é manifestação do agente histórico relativizado ao seu contexto, também histórico e social.

⁷ Entretanto não se descarta a possibilidade da análise de conteúdo.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Análise do clima organizacional

Os resultados da análise do clima organizacional foram organizados de forma a permitir uma estatística descritiva, com a compilação por área e uma comparação entre áreas.

A tabela, abaixo, apresenta o relacionamento entre os parâmetros mensurados e as perguntas relacionadas no questionário.

Perguntas descritivas e diretas sobre o nome dos superiores foram utilizadas somente para validação de suas informações (perguntas 4.1.a; 5.1.a; 6.1.a; 6.1.b; 7.1.a; 8.1.a).

Tabela 6 – Relacionamento entre os parâmetros mensurados e as perguntas do questionário

Parâmetros mensurados	Pergunta relacionada do questionário
Recursos Humanos	
Comunicação	3.8.a)
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	3.6.a)
Política global de Recursos Humanos	3.3
serviço social	3.3.a)
departamento de pessoal	3.3.b)
ambulatório médico	3.3.c)
posto bancário	3.3.d)
caixa rápido	3.3.e)
refeitório	3.3.f)
segurança patrimonial	3.3.g)
CIPA, segurança do trabalho	3.3.h)
respeito às leis trabalhistas	3.7.a)
Política de salários	3.5
salário atual	3.5.a)
prêmio	3.5.b)
banco de horas	3.5.c)
Relacionamento com o ambiente de trabalho	3.2
higiene	3.2.a)
ruído	3.2.b)
temperatura	3.2.c)
odor	3.2.d)
espaço físico	3.2.e)
segurança do trabalho	3.2.f)

banheiro	3.2.g)
uniformes	3.2.h)
equipamentos de trabalho	3.4.a)
Política de benefícios	3.1.
assistência médica	3.1.a)
assistência odontológica	3.1.b)
transporte	3.1.c)
alimentação	3.1.d)
seguro de vida	3.1.e)
eventos sociais	3.1.f)
local para descanso	3.1.g)
cartão de compras	3.1.h)
biblioteca	3.1.i)
cinema	3.1.j)
sala de jogos	3.1.k)
lanchonete	3.1.l)
Política de treinamento	3.3.i)
Política de recrutamento e seleção	3.3.i)
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	3.9.a)
Natureza do trabalho	
o que agrada	9.a)
o que desagrada	9.b)
Qualidade da chefia	
chefe imediato	6.1.a)
encarregado/supervisor	4
contato com a equipe	4.1
desempenho	4.2
característica pessoal	6.1.b)
gerente	5
contato com a equipe	5.1
desempenho	5.2
diretor	
característica pessoal	7.2
desempenho	7.3
presidente	
característica pessoal	8.2

Os níveis de satisfação para cada um dos parâmetros (exceto para as questões abertas) foram medidos conforme tabela abaixo:

Tabela 7 – Mensuração do nível de satisfação de acordo com cada parâmetro

Parâmetros mensurados	Pergunta relacionada do questionário	Nível de satisfação mensurado a partir de:
Recursos Humanos		
Comunicação	3.8.a)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	3.6.a)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
Política global de Recursos Humanos	3.3	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
serviço social	3.3.a)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
departamento de pessoal	3.3.b)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
ambulatório médico	3.3.c)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
posto bancário	3.3.d)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
caixa rápido	3.3.e)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
refeitório	3.3.f)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
segurança patrimonial	3.3.g)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
CIPA, segurança do trabalho	3.3.h)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
respeito às leis trabalhistas	3.7.a)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
Política de salários	3.5	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
salário atual	3.5.a)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
prêmio	3.5.b)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
banco de horas	3.5.c)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
Relacionamento com o ambiente de trabalho	3.2	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
higiene	3.2.a)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
ruído	3.2.b)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
temperatura	3.2.c)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
odor	3.2.d)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
espaço físico	3.2.e)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
segurança do trabalho	3.2.f)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
banheiro	3.2.g)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
uniformes	3.2.h)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
equipamentos de trabalho	3.4.a)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
Política de benefícios	3.1.	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
assistência médica	3.1.a)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
assistência odontológica	3.1.b)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
transporte	3.1.c)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
alimentação	3.1.d)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
seguro de vida	3.1.e)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
eventos sociais	3.1.f)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
local para descanso	3.1.g)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
cartão de compras	3.1.h)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"

biblioteca	3.1.i)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
cinema	3.1.j)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
sala de jogos	3.1.k)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
lanchonete	3.1.l)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
Política de treinamento	3.3.i)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
Filosofia da gestão		
participação na tomada de decisões	3.9.a)	soma dos "muito satisfeito" e "satisfeito"
Natureza do trabalho		
o que agrada	9.a)	descritivo e aberto
o que desagrada	9.b)	descritivo e aberto
Qualidade da chefia		
chefe imediato	6.1.a)	descritivo e aberto
encarregado/supervisor	4	
contato com a equipe	4.1	soma dos "contato pelo menos 3 vezes por semana"; "cumprimenta a equipe" e "trata bem a equipe"
desempenho		
acompanha o trabalho da equipe?	4.2.a)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
incentiva a liberdade de ação	4.2.b)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
proativo	4.2.c)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
realiza reuniões com a equipe	4.2.d)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
aceita sugestões contrárias	4.2.e)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
dá liberdade de crítica e opinião	4.2.f)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	4.2.g)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
acompanha falhas e melhorias	4.2.h)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
competente	4.2.i)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
característica pessoal	6.1.b)	descritivo e aberto
gerente	5	
contato com a equipe	5.1	soma dos "contato pelo menos 3 vezes por semana"; "cumprimenta a equipe" e "trata bem a equipe"
desempenho		
acompanha o trabalho da equipe?	5.2.a)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
incentiva a liberdade de ação	5.2.b)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
proativo	5.2.c)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
realiza reuniões com a equipe	5.2.d)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
aceita sugestões contrárias	5.2.e)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"

dá liberdade de crítica e opinião	5.2.f)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	5.2.g)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
acompanha falhas e melhorias	5.2.h)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
competente	5.2.i)	soma dos "concordo plenamente" e "concordo"
diretor		
característica pessoal	7.2	descritivo e aberto
desempenho	7.3	soma dos "ótima" e "boa"
presidente		
característica pessoal	8.2	descritivo e aberto

É válido ressaltar que na análise dos resultados, quando necessário à complementação da mesma, foram listadas citações descritas pelos colaboradores como resposta à pergunta 9 sobre o que mais agrada e desagrada na empresa.

4.1.1 Análise dos resultados por segmento organizacional (Diretoria)

4.1.1.1 Administração:

a) Sexo:

Tabela 8 - Administração: dados compilados sobre o sexo

1. Sexo	M	F	Total
Compras	2	4	6
Administrativo	6	2	8
RH-Limpeza	6	5	11
RH-Administração	5	12	17
RH-Refeitório	7	2	9
Informática	11	1	12
Contabilidade	1	3	4
Financeiro	6	4	10
Total	44	33	77

b) Tempo de serviço:

Tabela 9 – Administração: dados compilados sobre o tempo de serviço

2. Tempo de serviço	Compras	Administrativo	RH-Limpeza	RH-Administração	RH-Refeitório	Informática	Contabilidade	Financeiro	Total
De 3 meses/ 1 ano	1	3	2	2	2	3	2		15
De 1 a 2 anos	1	0	6	3	0	0	1		11
De 3 a 5 anos	3	0	2	4	2	3	0	3	17
De 6 a 8 anos	0	1	1	1	3	4	0		10
De 9 a 10 anos	0	0	0	3	2	0	0	2	7
Mais de 10 anos	1	3	0	4	0	2	1	5	16
Não respondeu		1							1
Total	6	8	11	17	9	12	4	10	77

c) **Total Administração: nível de satisfação****Tabela 10 – Administração: dados compilados sobre nível de satisfação**

Parâmetros mensurados	Total
Recursos Humanos	
Comunicação	60%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	65%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	74%
departamento de pessoal	95%
ambulatório médico	68%
posto bancário	58%
caixa rápido	56%
refeitório	88%
segurança patrimonial	81%
CIPA, segurança do trabalho	90%
respeito às leis trabalhistas	83%
Política de salários	
salário atual	62%
prêmio	10%
banco de horas	23%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	86%
ruído	69%
temperatura	81%
odor	81%
espaço físico	88%
segurança do trabalho	90%
banheiro	65%
uniformes	39%
equipamentos de trabalho	86%
Política de benefícios	
assistência médica	34%
assistência odontológica	39%
transporte	71%
alimentação	86%
seguro de vida	57%
eventos sociais	44%
local para descanso	23%
cartão de compras	55%
biblioteca	42%
cinema	60%
sala de jogos	43%
lancheonete	71%
Política de treinamento	75%
Filosofia da gestão	0%
participação na tomada de decisões	56%
Natureza do trabalho	
o que agrada	questão aberta
o que desagrada	questão aberta
Qualidade da chefia	

encarregado/supervisor	
contato com a equipe	97%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	78%
incentiva a liberdade de ação	68%
proativo	58%
realiza reuniões com a equipe	69%
aceita sugestões contrárias	55%
dá liberdade de crítica e opinião	66%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	62%
acompanha falhas e melhorias	71%
competente	77%
característica pessoal	questão aberta
gerente	
questão aberta	
contato com a equipe	64%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	62%
incentiva a liberdade de ação	69%
proativo	69%
realiza reuniões com a equipe	65%
aceita sugestões contrárias	58%
dá liberdade de crítica e opinião	65%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	55%
acompanha falhas e melhorias	56%
competente	75%
diretor	
16%	
característica pessoal	questão aberta
desempenho	69%
presidente	
característica pessoal	questão aberta

A diretoria de Administração apresenta percentuais de satisfação superiores a 50% para todos os parâmetros exceto alguns oferecidos como parte da política de benefícios da empresa. A comunicação, também, é outro item que apresenta nível de satisfação mais baixo (60%).

É válido ressaltar que o item comunicação inclui além da formal, através de comunicados, avisos e jornais, a informal, mais forte e influente conhecida também como “rádio peão”.

d) Nível de satisfação do departamento de Compras

Tabela 11 - Compras: dados compilados sobre nível de satisfação

Parâmetros mensurados	Compras
Recursos Humanos	
Comunicação	83%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	50%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	67%
departamento de pessoal	83%
ambulatório médico	50%
posto bancário	50%
caixa rápido	50%
refeitório	100%
segurança patrimonial	100%
CIPA, segurança do trabalho	100%
respeito às leis trabalhistas	100%
Política de salários	
salário atual	33%
prêmio	17%
banco de horas	17%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	83%
ruído	83%
temperatura	83%
odor	67%
espaço físico	100%
segurança do trabalho	83%
banheiro	67%
uniformes	33%
equipamentos de trabalho	100%
Política de benefícios	
assistência médica	33%
assistência odontológica	17%
transporte	100%
alimentação	100%
seguro de vida	50%
eventos sociais	33%
local para descanso	17%
cartão de compras	67%
biblioteca	67%
cinema	83%
sala de jogos	67%
lanchonete	100%
Política de treinamento	
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	50%
Natureza do trabalho	
o que agrada	trabalhar com liberdade de ação
o que desagrada	falta de trabalho em equipe
Qualidade da chefia	

encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	83%
incentiva a liberdade de ação	67%
proativo	67%
realiza reuniões com a equipe	83%
aceita sugestões contrárias	50%
dá liberdade de crítica e opinião	100%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	83%
acompanha falhas e melhorias	83%
competente	83%
característica pessoal	
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	83%
incentiva a liberdade de ação	83%
proativo	83%
realiza reuniões com a equipe	83%
aceita sugestões contrárias	83%
dá liberdade de crítica e opinião	83%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	83%
acompanha falhas e melhorias	83%
competente	83%
diretor	
característica pessoal	não responderam
desempenho	83%
presidente	
característica pessoal	dinâmico

O Departamento de Compras está mais satisfeito com a comunicação do que sua Diretoria. Isso porque ela tende a fluir de forma mais rápida nesse departamento pelo seu tamanho (5 colaboradores) e pela influência de sua gerência junto ao presidente da empresa (trabalham juntos desde a criação da empresa sendo considerada como amiga da família e profissional de confiança) o que a promove.

Os colaboradores estão menos satisfeitos com a política de Recursos Humanos do que sua Diretoria, especialmente com relação ao salário atual e ao banco de horas. Isso pode estar relacionado ao tempo de serviço já que 3 desses estão na empresa de 3 a 5 anos e em observação da pesquisadora, foi mencionado o fato desses funcionários terem recebido poucas promoções nesse período além da pouca visualização de oportunidades de crescimento.

e) **Nível de satisfação do departamento do Administrativo****Tabela 12 – Administrativo: dados compilados sobre nível de satisfação**

Parâmetros mensurados	Administrativo
Recursos Humanos	
Comunicação	75%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	63%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	75%
departamento de pessoal	88%
ambulatório médico	50%
posto bancário	50%
caixa rápido	75%
refeitório	75%
segurança patrimonial	38%
CIPA, segurança do trabalho	75%
respeito às leis trabalhistas	100%
Política de salários	
salário atual	50%
prêmio	13%
banco de horas	13%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	100%
ruído	88%
temperatura	75%
odor	88%
espaço físico	100%
segurança do trabalho	88%
banheiro	50%
uniformes	13%
equipamentos de trabalho	88%
Política de benefícios	
assistência médica	50%
assistência odontológica	38%
transporte	50%
alimentação	63%
seguro de vida	13%
eventos sociais	25%
local para descanso	
cartão de compras	25%
biblioteca	13%
cinema	13%
sala de jogos	25%
lanchonete	50%
Política de treinamento	
	75%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	63%
Natureza do trabalho	
o que agrada	ambiente de trabalho
que desagrada	salário

Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	100%
incentiva a liberdade de ação	100%
proativo	100%
realiza reuniões com a equipe	100%
aceita sugestões contrárias	100%
dá liberdade de crítica e opinião	100%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	100%
acompanha falhas e melhorias	100%
competente	100%
característica pessoal	educado; paciente
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	100%
incentiva a liberdade de ação	100%
proativo	100%
realiza reuniões com a equipe	100%
aceita sugestões contrárias	100%
dá liberdade de crítica e opinião	100%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	100%
acompanha falhas e melhorias	100%
competente	100%
diretor	
característica pessoal	dinâmico
desempenho	75%
presidente	
característica pessoal	dinâmico

O Departamento Administrativo está mais satisfeito com a comunicação do que sua Diretoria, isso porque ela tende a fluir de forma mais rápida nesse departamento pelo seu tamanho (8 colaboradores) e também pela influência de sua gerência junto ao presidente da empresa (trabalham juntos desde a criação da empresa sendo considerada como amigo da família e profissional de confiança).

A qualidade da chefia (gerente, encarregado e diretor) foi apreciada como mais satisfatória do que a da Diretoria como um todo.

Em contrapartida, muitos dos recursos oferecidos como parte da política de benefícios apresentaram pouco nível de satisfação devido à sua não utilização por parte desses colaboradores. Alguns desses, como cinema, lanchonete e sala de jogos, se encontram fisicamente afastados do seu local de trabalho.

Outros, como seguro de vida, alimentação e transporte, são menos satisfatórios por serem de menor qualidade, não compatíveis com os oferecidos ao pessoal que trabalha em escritórios se comparados a outras empresas do mercado local.

f) **Nível de satisfação do departamento do RH-Limpeza**

Tabela 13 – RH-Limpeza: dados compilados sobre nível de satisfação

Parâmetros mensurados	RH-Limpeza
Recursos Humanos	
Comunicação	64%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	73%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	91%
departamento de pessoal	100%
ambulatório médico	55%
posto bancário	73%
caixa rápido	64%
refeitório	82%
segurança patrimonial	91%
CIPA, segurança do trabalho	100%
respeito às leis trabalhistas	91%
Política de salários	
salário atual	55%
prêmio	27%
banco de horas	45%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	73%
ruído	45%
temperatura	73%
odor	64%
espaço físico	91%
segurança do trabalho	100%
banheiro	27%
uniformes	73%
equipamentos de trabalho	82%
Política de benefícios	
assistência médica	9%
assistência odontológica	9%
transporte	55%
alimentação	73%
seguro de vida	100%
eventos sociais	55%
local para descanso	0%
cartão de compras	64%
biblioteca	27%

cinema	64%
sala de jogos	18%
lanchonete	73%
Política de treinamento	91%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	64%
Natureza do trabalho	
o que agrada	amigos
o que desagrada	trabalha muito e ganha pouco
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	91%
incentiva a liberdade de ação	91%
proativo	82%
realiza reuniões com a equipe	82%
aceita sugestões contrárias	73%
dá liberdade de crítica e opinião	91%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	91%
acompanha falhas e melhorias	91%
competente	91%
característica pessoal	educado
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	0%
incentiva a liberdade de ação	50%
proativo	50%
realiza reuniões com a equipe	50%
aceita sugestões contrárias	50%
dá liberdade de crítica e opinião	50%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	50%
acompanha falhas e melhorias	50%
competente	100%
diretor	
característica pessoal	inteligente
desempenho	91%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Estão mais satisfeitos com a supervisão/encarregado em relação à Diretoria. Em contrapartida, estão menos satisfeitos com a gerência e com a política de benefícios, muitas vezes desconhecidos para esses colaboradores.

Esses funcionários, também, visualizam maiores oportunidades de crescimento e estão mais satisfeitos com a política de banco de horas.

Nos comentários abertos destacam-se: “abuso de poder” por parte da segurança patrimonial que faz a revista desses colaboradores no final do turno e preocupações com a alimentação como “somente pão não sustenta”, “as reuniões que são feitas na hora do almoço atrapalham”.

g) Nível de satisfação do departamento do RH-Administração

Tabela 14 - RH-Administração: dados compilados sobre nível de satisfação

Parâmetros mensurados	RH-Administração
Recursos Humanos	
Comunicação	59%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	47%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	76%
departamento de pessoal	94%
ambulatório médico	88%
posto bancário	71%
caixa rápido	59%
refeitório	94%
segurança patrimonial	88%
CIPA, segurança do trabalho	94%
respeito às leis trabalhistas	71%
Política de salários	
salário atual	65%
prêmio	6%
banco de horas	24%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	82%
ruído	76%
temperatura	82%
odor	88%
espaço físico	94%
segurança do trabalho	94%
banheiro	71%
uniformes	29%
equipamentos de trabalho	82%
Política de benefícios	
assistência médica	18%
assistência odontológica	53%
transporte	71%
alimentação	94%
seguro de vida	71%
eventos sociais	65%
local para descanso	53%
cartão de compras	59%
biblioteca	71%
cinema	82%
sala de jogos	71%

lanchonete	88%
Política de treinamento	100%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	65%
Natureza do trabalho	
o que agrada	plano de saúde e odontológico
o que desagradava	falta de companheirismo
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	59%
incentiva a liberdade de ação	59%
proativo	53%
realiza reuniões com a equipe	59%
aceita sugestões contrárias	59%
dá liberdade de crítica e opinião	53%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	59%
acompanha falhas e melhorias	53%
competente	59%
característica pessoal	
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	100%
incentiva a liberdade de ação	88%
proativo	100%
realiza reuniões com a equipe	82%
aceita sugestões contrárias	94%
dá liberdade de crítica e opinião	100%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	76%
acompanha falhas e melhorias	88%
competente	100%
diretor	
característica pessoal	inteligente
desempenho	82%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores do Administrativo de Recursos Humanos estão menos satisfeitos do que a Diretoria com relação à política de promoções e oportunidade de crescimento profissional. Estão mais satisfeitos com a chefia e com a gerência e com a maior parte dos parâmetros listados como parte da política de benefícios e ambiente de trabalho.

Em observação da pesquisadora, constatou-se que essa menor satisfação pode estar relacionada com a desvalorização do trabalho desses colaboradores vistos como simples

“batedores de carimbo” responsáveis pela folha de pagamento e pela burocracia de Recursos Humanos (documentos de ingresso e demissão, além dos processos trabalhistas).

Nos comentários abertos destacam-se: “segurança patrimonial trata mal os funcionários”; empresa “precisa conhecer melhor e confiar no funcionário que tem”; crítica com relação à comunicação entre departamentos e ao banco de horas que “desmotiva” o funcionário e a “falta de clareza por parte da presidência e a diretoria quanto às decisões tomadas”.

h) Nível de satisfação do departamento do RH-Refeitório

Tabela 15 – RH-Refeitório: dados compilados sobre nível de satisfação

Parâmetros mensurados	RH-Refeitório
Recursos Humanos	
Comunicação	33%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	44%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	89%
departamento de pessoal	100%
ambulatório médico	78%
posto bancário	33%
caixa rápido	33%
refeitório	89%
segurança patrimonial	67%
CIPA, segurança do trabalho	100%
respeito às leis trabalhistas	67%
Política de salários	
salário atual	67%
prêmio	0%
banco de horas	33%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	100%
ruído	67%
temperatura	56%
odor	100%
espaço físico	78%
segurança do trabalho	78%
banheiro	67%
uniformes	78%
equipamentos de trabalho	78%
Política de benefícios	
assistência médica	33%
assistência odontológica	11%
transporte	78%
alimentação	100%
seguro de vida	44%
eventos sociais	22%

local para descanso	0%
cartão de compras	33%
biblioteca	0%
cinema	0%
sala de jogos	0%
lanchonete	0%
Política de treinamento	0%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	56%
Natureza do trabalho	
o que agrada	as amizades
o que desagradava	banco de horas
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	89%
incentiva a liberdade de ação	78%
proativo	89%
realiza reuniões com a equipe	100%
aceita sugestões contrárias	56%
dá liberdade de crítica e opinião	56%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	67%
acompanha falhas e melhorias	78%
competente	89%
característica pessoal	educado
gerente	
contato com a equipe	
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	
incentiva a liberdade de ação	
proativo	
realiza reuniões com a equipe	
aceita sugestões contrárias	
dá liberdade de crítica e opinião	
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	
acompanha falhas e melhorias	
competente	
diretor	
característica pessoal	não responderam
desempenho	67%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores do refeitório estão menos satisfeitos com a comunicação do que a Diretoria, assim como com a política de oportunidades e crescimento profissional e os benefícios.

Em observação da pesquisadora, constatou-se que esse menor satisfação se deve ao distanciamento desses colaboradores do centro de poder e decisão. Sua supervisão encontra-se

mais afastada da Diretoria e da presidência da empresa e, portanto, menos influente o que limita o seu acesso à comunicação informal (a famosa “rádio peão”). Os benefícios, como participação em eventos sociais, cinema e biblioteca, também, são pouco aproveitados em função do seu horário de trabalho (não comuns aos dos demais colaboradores).

Os dados de gerência não foram preenchidos pois não existe esse cargo para esse departamento.

i) Nível de satisfação do departamento da Informática

Tabela 16 – Informática: dados compilados sobre nível de satisfação

Parâmetros mensurados	Informática
Recursos Humanos	
Comunicação	67%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	92%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	50%
departamento de pessoal	100%
ambulatório médico	50%
posto bancário	50%
caixa rápido	50%
refeitório	100%
segurança patrimonial	92%
CIPA, segurança do trabalho	83%
respeito às leis trabalhistas	92%
Política de salários	
salário atual	75%
prêmio	0%
banco de horas	25%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	83%
ruído	42%
temperatura	100%
odor	83%
espaço físico	67%
segurança do trabalho	100%
banheiro	75%
uniformes	33%
equipamentos de trabalho	100%
Política de benefícios	
assistência médica	67%
assistência odontológica	50%
transporte	67%
alimentação	83%
seguro de vida	42%
eventos sociais	42%
local para descanso	17%
cartão de compras	58%
biblioteca	33%
cinema	67%
sala de jogos	42%
lanchonete	67%
Política de treinamento	83%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	58%
Natureza do trabalho	
o que agrada	perspectiva de crescimento
o que desagrada	falta de comprometimento

Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	83%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	42%
incentiva a liberdade de ação	33%
proativo	33%
realiza reuniões com a equipe	25%
aceita sugestões contrárias	33%
dá liberdade de crítica e opinião	33%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	17%
acompanha falhas e melhorias	17%
competente	33%
característica pessoal	líder
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	58%
incentiva a liberdade de ação	67%
proativo	50%
realiza reuniões com a equipe	58%
aceita sugestões contrárias	50%
dá liberdade de crítica e opinião	50%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	25%
acompanha falhas e melhorias	50%
competente	50%
diretor	0%
característica pessoal	não responderam
desempenho	25%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores da Informática estão mais satisfeitos com a comunicação e com a política de promoções e oportunidades de crescimento profissional do que a Diretoria como um todo. Em observação da pesquisadora, constatou-se que essa satisfação se deve ao fato da mudança na gerência do departamento cujo responsável atual é um colaborador antigo da empresa, o que foi percebido como valorização da “prata da casa”.

O departamento trabalha com todos os dados da empresa o que lhe permite acesso a tudo e a todos e uma maior sensação de “estarem informados”.

Ao mesmo tempo, há uma menor satisfação com a gerência, a supervisão e a diretoria, o que pode estar relacionado ao incômodo descrito por alguns colaboradores na valorização de um colega em especial (o promovido) e aos seus “protegidos”. Houve, em paralelo, uma mudança

na subordinação do Departamento que antes respondia diretamente ao Presidente e agora responde a uma Diretoria.

j) **Nível de satisfação do departamento da Contabilidade**

Tabela 17 – Contabilidade: dados compilados sobre nível de satisfação

Parâmetros mensurados	Contabilidade
Recursos Humanos	
Comunicação	50%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	75%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	75%
departamento de pessoal	100%
ambulatório médico	75%
posto bancário	50%
caixa rápido	25%
refeitório	25%
segurança patrimonial	75%
CIPA, segurança do trabalho	75%
respeito às leis trabalhistas	50%
Política de salários	
salário atual	25%
prêmio	0%
banco de horas	0%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	100%
ruído	50%
temperatura	50%
odor	50%
espaço físico	75%
segurança do trabalho	100%
banheiro	75%
uniformes	25%
equipamentos de trabalho	50%
Política de benefícios	
assistência médica	50%
assistência odontológica	25%
transporte	100%
alimentação	75%
seguro de vida	25%
eventos sociais	25%
local para descanso	25%
cartão de compras	25%
biblioteca	0%
cinema	75%
sala de jogos	25%
lanchonete	100%
Política de treinamento	100%

Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	0%
Natureza do trabalho	
o que agrada	coleguismo
o que desagrada	ar condicionado que não funciona
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	100%
incentiva a liberdade de ação	100%
proativo	75%
realiza reuniões com a equipe	100%
aceita sugestões contrárias	100%
dá liberdade de crítica e opinião	100%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	50%
acompanha falhas e melhorias	100%
competente	100%
característica pessoal	não responderam
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	75%
incentiva a liberdade de ação	75%
proativo	75%
realiza reuniões com a equipe	50%
aceita sugestões contrárias	75%
dá liberdade de crítica e opinião	75%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	25%
acompanha falhas e melhorias	25%
competente	75%
diretor	75%
característica pessoal	não responderam
desempenho	25%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores da Contabilidade estão menos satisfeitos com o *follow up* de sua gerência com relação à valorização do seu trabalho e acompanhamento de falhas e melhorias. Também estão menos satisfeitos com o desempenho de sua diretoria, comunicação e salário.

Em observação da pesquisadora, constatou-se que essa menor satisfação pode ter relação com a desvalorização do trabalho do departamento, composto basicamente por uma equipe nova, inclusive a gerência. Essa condição, também, afasta-os do centro de poder e decisão e, conseqüentemente, da fonte das informações.

k) Nível de satisfação do departamento Financeiro

Tabela 18 – Financeiro: dados compilados sobre nível de satisfação

Parâmetros mensurados	Financeiro
Recursos Humanos	
Comunicação	50%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	80%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	70%
departamento de pessoal	90%
ambulatório médico	80%
posto bancário	70%
caixa rápido	70%
refeitório	100%
segurança patrimonial	80%
CIPA, segurança do trabalho	80%
respeito às leis trabalhistas	90%
Política de salários	
salário atual	90%
prêmio	20%
banco de horas	10%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	80%
ruído	100%
temperatura	100%
odor	80%
espaço físico	100%
segurança do trabalho	70%
banheiro	90%
uniformes	20%
equipamentos de trabalho	90%
Política de benefícios	
assistência médica	30%
assistência odontológica	80%
transporte	80%
alimentação	90%
seguro de vida	70%
eventos sociais	50%
local para descanso	50%
cartão de compras	80%
biblioteca	80%
cinema	80%
sala de jogos	70%
lanchonete	100%
Política de treinamento	70%
Filosofia da gestão	0%
participação na tomada de decisões	50%
Natureza do trabalho	
o que agrada	ambiente de trabalho
o que desagrada	pouco aproveitamento do potencial dos profissionais

Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	100%
incentiva a liberdade de ação	50%
proativo	0%
realiza reuniões com a equipe	50%
aceita sugestões contrárias	0%
dá liberdade de crítica e opinião	50%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	50%
acompanha falhas e melhorias	100%
competente	100%
característica pessoal	não responderam
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	80%
incentiva a liberdade de ação	90%
proativo	90%
realiza reuniões com a equipe	90%
aceita sugestões contrárias	20%
dá liberdade de crítica e opinião	60%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	70%
acompanha falhas e melhorias	30%
competente	80%
diretor	90%
característica pessoal	não responderam
desempenho	80%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores do Financeiro estão menos satisfeitos com a qualidade da chefia. Também estão menos satisfeitos com a sua gerência e com a comunicação. Em contrapartida, estão mais satisfeitos com a política de oportunidade de crescimento profissional e promoções e com o salário.

Em observação da pesquisadora, constatou-se que essa menor satisfação com a comunicação pode ter relação com o fato de a gerência do departamento não ter influência sobre o presidente. A maior satisfação pode estar relacionada com a média dos salários pagos aos colaboradores desse departamento, maior do que a praticada pelo mercado local.

Nos comentários abertos, destaca-se: “os funcionários deveriam ser os primeiros a saber das mudanças” como crítica à comunicação.

4.1.1.2 Comercial:

a) Sexo:

Tabela 19 – Comercial: dados compilados sobre o sexo

1. Sexo	M	F	Total
Almoxarifado	16		16
CD, Centro de Distribuição Administração	8	1	9
CD, Centro de Distribuição Balança	3	3	6
Total	27	4	31

b) Tempo de serviço:

Tabela 20 – Comercial: dados compilados sobre o tempo de serviço

2. Tempo de serviço	Almoxarifado	CD Administração	CD Balança	Total
De 3 meses/ 1 ano	4	0	1	5
De 1 a 2 anos	3	2	0	5
De 3 a 5 anos	5	4	3	12
De 6 a 8 anos	0	1	1	2
De 9 a 10 anos	3	0	1	4
Mais de 10 anos	1	2	0	3
Total	16	9	6	31

c) **Total Comercial: nível de satisfação****Tabela 21 – Comercial: dados compilados sobre nível de satisfação**

Parâmetros mensurados	Total
Recursos Humanos	
Comunicação	65%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	48%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	61%
departamento de pessoal	77%
ambulatório médico	48%
posto bancário	55%
caixa rápido	32%
refeitório	84%
segurança patrimonial	81%
CIPA, segurança do trabalho	87%
respeito às leis trabalhistas	48%
Política de salários	
salário atual	48%
prêmio	45%
banco de horas	10%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	77%
ruído	77%
temperatura	84%
odor	87%
espaço físico	90%
segurança do trabalho	77%
banheiro	68%
uniformes	65%
equipamentos de trabalho	74%
Política de benefícios	
assistência médica	13%
assistência odontológica	26%
transporte	35%
alimentação	77%
seguro de vida	61%
eventos sociais	45%
local para descanso	10%
cartão de compras	65%
biblioteca	39%
cinema	65%
sala de jogos	19%
lanchonete	84%
Política de treinamento	84%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	61%
Natureza do trabalho	
o que agrada	questão aberta
o que desagradava	questão aberta
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	

contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	81%
incentiva a liberdade de ação	77%
proativo	71%
realiza reuniões com a equipe	65%
aceita sugestões contrárias	68%
dá liberdade de crítica e opinião	77%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	68%
acompanha falhas e melhorias	77%
competente	77%
característica pessoal	questão aberta
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	48%
incentiva a liberdade de ação	29%
proativo	45%
realiza reuniões com a equipe	32%
aceita sugestões contrárias	16%
dá liberdade de crítica e opinião	29%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	32%
acompanha falhas e melhorias	35%
competente	35%
diretor	
característica pessoal	questão aberta
desempenho	68%
presidente	
característica pessoal	questão aberta

A diretoria comercial apresenta percentuais de satisfação inferiores a 50% para parâmetros como política de promoções e oportunidade de crescimento profissional, salário, *follow up* da gerência e supervisão, além de benefícios. A comunicação, também, é outro item que apresenta nível de satisfação mais baixo (65%).

É válido ressaltar que, assim como para a Diretoria de Administração, o item comunicação inclui além da formal, através de comunicados, avisos e jornais, a informal, mais forte e influente conhecida, também, como “rádio peão”.

d) Almojarifado: nível de satisfação

Tabela 22 – Almojarifado: dados compilados sobre nível de satisfação

Parâmetros mensurados	Almojarifado
Recursos Humanos	
Comunicação	69%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	50%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	56%
departamento de pessoal	81%
ambulatório médico	50%
posto bancário	56%
caixa rápido	44%
refeitório	88%
segurança patrimonial	88%
CIPA, segurança do trabalho	94%
respeito às leis trabalhistas	56%
Política de salários	
salário atual	50%
prêmio	69%
banco de horas	13%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	69%
ruído	88%
temperatura	75%
odor	81%
espaço físico	88%
segurança do trabalho	81%
banheiro	63%
uniformes	88%
equipamentos de trabalho	69%
Política de benefícios	
assistência médica	0%
assistência odontológica	13%
transporte	25%
alimentação	75%
seguro de vida	81%
eventos sociais	38%
local para descanso	6%
cartão de compras	63%
biblioteca	38%
cinema	63%
sala de jogos	19%
lancheonete	69%
Política de treinamento	81%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	63%
Natureza do trabalho	
o que agrada	uma ótima empresa para se trabalhar
o que desagrada	pouca oportunidade de crescimento

Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	94%
incentiva a liberdade de ação	88%
proativo	81%
realiza reuniões com a equipe	69%
aceita sugestões contrárias	69%
dá liberdade de crítica e opinião	88%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	69%
acompanha falhas e melhorias	88%
competente	88%
característica pessoal	educado; líder
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	38%
incentiva a liberdade de ação	13%
proativo	38%
realiza reuniões com a equipe	19%
aceita sugestões contrárias	0%
dá liberdade de crítica e opinião	25%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	25%
acompanha falhas e melhorias	25%
competente	25%
diretor	
característica pessoal	inteligente
desempenho	69%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores do Almojarifado estão menos satisfeitos com o *follow up* de sua gerência e com benefícios como assistência médica, odontológica e transporte. Em contrapartida, estão mais satisfeitos com sua gerência, uniforme e prêmios .

Em observação da pesquisa, constatou-se que esses colaboradores têm perfil unicamente operacional e isso pode estar relacionado às maiores preocupações estarem relacionadas com aspectos como transporte, uniformes e prêmios.

Nos comentários abertos, destaca-se a crítica à falta de comunicação e a necessidade do “funcionário ir atrás da informação” e ao banco de horas.

e) Centro de Distribuição - Administração: nível de satisfação

Tabela 23 – Centro de Distribuição - Administração: dados compilados sobre nível de satisfação

Parâmetros mensurados	CD Administração
Recursos Humanos	
Comunicação	56%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	67%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	67%
departamento de pessoal	67%
ambulatório médico	44%
posto bancário	33%
caixa rápido	11%
refeitório	78%
segurança patrimonial	78%
CIPA, segurança do trabalho	89%
respeito às leis trabalhistas	44%
Política de salários	
salário atual	67%
prêmio	33%
banco de horas	11%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	78%
ruído	89%
temperatura	100%
odor	100%
espaço físico	89%
segurança do trabalho	67%
banheiro	56%
uniformes	44%
equipamentos de trabalho	78%
Política de benefícios	
assistência médica	22%
assistência odontológica	33%
transporte	56%
alimentação	89%
seguro de vida	44%
eventos sociais	44%
local para descanso	11%
cartão de compras	56%
biblioteca	56%
cinema	89%
sala de jogos	22%
lanchonete	100%
Política de treinamento	78%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	67%
Natureza do trabalho	
o que agrada	demora em soluções administrativas
o que desagradava	o ambiente, a energia com os companheiros

Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	67%
incentiva a liberdade de ação	67%
proativo	67%
realiza reuniões com a equipe	56%
aceita sugestões contrárias	67%
dá liberdade de crítica e opinião	67%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	67%
acompanha falhas e melhorias	67%
competente	67%
característica pessoal	educado; comprometido; honesto
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	56%
incentiva a liberdade de ação	56%
proativo	56%
realiza reuniões com a equipe	56%
aceita sugestões contrárias	56%
dá liberdade de crítica e opinião	56%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	56%
acompanha falhas e melhorias	56%
competente	56%
diretor	
característica pessoal	dinâmico
desempenho	78%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores da administração do Centro de Distribuição estão menos satisfeitos com a comunicação e com a qualidade de chefia do que a sua diretoria. Estão mais satisfeitos com a política de promoções e oportunidade de crescimento profissional.

Em observação da pesquisadora, constatou-se que esses colaboradores se encontram distantes do centro de poder e decisão e isso pode estar relacionado à menor satisfação com a comunicação.

Nos comentários abertos, destacam-se: a “necessidade de rever melhor os potenciais de crescimento”, a falta de “clareza” na comunicação e a necessidade da empresa de “ouvir os funcionários”, críticas com relação à burocracia, a falta de estímulos e às jornadas de final de semana.

f) Centro de Distribuição - Balança: nível de satisfação

Tabela 24 – Centro de Distribuição - Balança: dados compilados sobre nível de satisfação

Parâmetros mensurados	CD Balança
Recursos Humanos	
Comunicação	67%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	17%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	67%
departamento de pessoal	83%
ambulatório médico	50%
posto bancário	83%
caixa rápido	33%
refeitório	83%
segurança patrimonial	67%
CIPA, segurança do trabalho	67%
respeito às leis trabalhistas	33%
Política de salários	
salário atual	17%
prêmio	0%
banco de horas	0%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	100%
ruído	33%
temperatura	83%
odor	83%
espaço físico	100%
segurança do trabalho	83%
banheiro	100%
uniformes	33%
equipamentos de trabalho	83%
Política de benefícios	
assistência médica	33%
assistência odontológica	50%
transporte	33%
alimentação	67%
seguro de vida	33%
eventos sociais	67%
local para descanso	17%
cartão de compras	83%
biblioteca	17%
cinema	33%
sala de jogos	17%
lancheonete	100%
Política de treinamento	
	100%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	50%
Natureza do trabalho	
o que agrada	pontualidade no pagamento
o que desagrada	não pagamento de horas extras
Qualidade da chefia	

encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	67%
incentiva a liberdade de ação	67%
proativo	50%
realiza reuniões com a equipe	67%
aceita sugestões contrárias	67%
dá liberdade de crítica e opinião	67%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	67%
acompanha falhas e melhorias	67%
competente	67%
característica pessoal	líder; inteligente
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	67%
incentiva a liberdade de ação	33%
proativo	50%
realiza reuniões com a equipe	33%
aceita sugestões contrárias	0%
dá liberdade de crítica e opinião	0%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	17%
acompanha falhas e melhorias	33%
competente	33%
diretor	0%
característica pessoal	0%
desempenho	50%
presidente	0%
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores da Contabilidade estão menos satisfeitos com a política de promoções e oportunidade de crescimento profissional do que a sua diretoria. Também estão menos satisfeitos com a sua gerência, supervisão, salário e ambiente de trabalho.

Em observação da pesquisadora, constatou-se que essa menor satisfação com o ambiente de trabalho pode estar relacionada às próprias condições do mesmo, mais ruidoso e quente por se tratar de área externa sem refrigeração e com presença de resíduos de caminhões. Também estão menos satisfeitos com a gerência no *follow up* e no espaço de que dispõem para sugerir e criticar.

Nos comentários abertos, destacam-se: a necessidade de “proporcionar cursos de treinamentos e aperfeiçoamento para os colaboradores”, “as oportunidades de crescimento devem ser melhor divulgadas”, “a empresa deveria oferecer cursos profissionalizantes para determinadas áreas ou departamento” e “nunca tive treinamento ou cursos adequados”.

4.1.1.3 Operações:

a) Sexo:

Tabela 25 –Operações: dados compilados sobre o sexo

1. Sexo	M	F	Total
Biscoitos Empacotamento C	57	54	111
Biscoitos Empacotamento B	36	70	106
Biscoitos Empacotamento A	50	70	120
Biscoitos Forno A	17	1	18
Biscoitos Forno B	6	4	10
Biscoitos Forno C	10	2	12
Biscoitos Maseira A	19	0	19
Biscoitos Maseira B	12	0	12
Biscoitos Maseira C	9	1	10
Controle de desperdício	4	3	7
Administração	4	3	7
Laboratório	2	6	8
Manutenção	11	0	11
Wafer A	16	9	25
Wafer B	21	10	31
Wafer C	4	4	8
Wafer Administração	2	1	3
Total	280	238	518

b) Tempo de serviço:

Tabela 26 – Operações: dados compilados sobre o tempo de serviço

2. Tempo de serviço	Empacotamento C	Empacotamento B	Empacotamento A	Forno A	Forno B	Forno C	Masseira A	Masseira B	Masseira C	Controle de desperdício	Administração	Laboratório	Manutenção	Wafer A	Wafer B	Wafer C	Wafer Administração	Total
De 3 meses/ 1 ano	9	28	20	0	1	1	0	1	4	0	4	0	1	8	11	0	0	88
De 1 a 2 anos	63	44	49	4	5	6	8	9	1	1	0	1	1	3	10	4	2	211
De 3 a 5 anos	27	20	30	12	4	3	6	1	4	2	1	5	0	8	7	0	1	131
De 6 a 8 anos	7	7	7	1	0	0	1	0	0	2	1	1	3	3	1	4	0	38
De 9 a 10 anos	4	1	5	1	0	2	2	0	0	0	1	0	1	1	2	0	0	20
Mais de 10 anos	1	6	9	0	0	0	2	1	1	2	0	1	5	2	0	0	0	30
Total	111	106	120	18	10	12	19	12	10	7	7	8	11	25	31	8	3	518

c) **Total Operações: nível de satisfação****Tabela 27 – Operações: dados compilados sobre o nível de satisfação**

Parâmetros mensurados	Total
Recursos Humanos	
Comunicação	67%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	48%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	67%
departamento de pessoal	83%
ambulatório médico	54%
posto bancário	53%
caixa rápido	38%
refeitório	68%
segurança patrimonial	78%
CIPA, segurança do trabalho	83%
respeito às leis trabalhistas	42%
Política de salários	
salário atual	34%
prêmio	37%
banco de horas	24%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	75%
ruído	53%
temperatura	47%
odor	83%
espaço físico	82%
segurança do trabalho	78%
banheiro	34%
uniformes	61%
equipamentos de trabalho	66%
Política de benefícios	
assistência médica	12%
assistência odontológica	34%
transporte	58%
alimentação	57%
seguro de vida	70%
eventos sociais	51%
local para descanso	33%
cartão de compras	61%
biblioteca	29%
cinema	43%
sala de jogos	27%
lancheonete	52%
Política de treinamento	
82%	
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	52%
Natureza do trabalho	
o que agrada	questão aberta
o que desagrada	questão aberta

Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	98%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	84%
incentiva a liberdade de ação	75%
proativo	74%
realiza reuniões com a equipe	75%
aceita sugestões contrárias	63%
dá liberdade de crítica e opinião	69%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	65%
acompanha falhas e melhorias	77%
competente	79%
característica pessoal	questão aberta
gerente	
contato com a equipe	89%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	36%
incentiva a liberdade de ação	30%
proativo	35%
realiza reuniões com a equipe	29%
aceita sugestões contrárias	20%
dá liberdade de crítica e opinião	23%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	26%
acompanha falhas e melhorias	37%
competente	45%
diretor	
característica pessoal	questão aberta
desempenho	53%
presidente	
característica pessoal	questão aberta

A Diretoria de Operações é a que conta com o maior número de colaboradores e a maioria deles trabalha diretamente na produção e são mais conhecidos como “chão – de – fábrica”. De maneira geral, o que se percebeu, em observação direta da pesquisadora, é que esses colaboradores estão mais preocupados com as suas necessidades fisiológicas, conforme descrito por Maslow (Robbins, 2002, p. 152).

Isso pode ter relação com os índices de menor satisfação com a política de salários e o maior número de comentários qualitativos sobre remuneração, banco de horas e benefícios oferecidos pela empresa, como: local para descanso, cinema, cartão de compras, salão de jogos, posto médico e lanchonete.

Um ponto a ser ressaltado é que apesar desses colaboradores estarem mais distantes do centro de poder e decisão da empresa, a satisfação com a comunicação está em 67%.

d) Masseur A: nível de satisfação

Tabela 28 – Masseur A: dados compilados sobre o nível de satisfação

Parâmetros mensurados	Masseur A
Recursos Humanos	
Comunicação	63%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	58%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	58%
departamento de pessoal	74%
ambulatório médico	26%
posto bancário	47%
caixa rápido	32%
refeitório	84%
segurança patrimonial	84%
CIPA, segurança do trabalho	95%
respeito às leis trabalhistas	47%
Política de salários	
salário atual	37%
prêmio	42%
banco de horas	37%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	84%
ruído	74%
temperatura	0%
odor	58%
espaço físico	74%
segurança do trabalho	79%
banheiro	16%
uniformes	63%
equipamentos de trabalho	79%
Política de benefícios	
assistência médica	21%
assistência odontológica	42%
transporte	32%
alimentação	84%
seguro de vida	68%
eventos sociais	47%
local para descanso	47%
cartão de compras	68%
biblioteca	53%
cinema	74%
sala de jogos	53%
lancheonete	68%
Política de treinamento	84%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	79%
Natureza do trabalho	
o que agrada	o trabalho

o que desagrada	o salário
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe desempenho	100%
acompanha o trabalho da equipe?	100%
incentiva a liberdade de ação	95%
proativo	100%
realiza reuniões com a equipe	100%
aceita sugestões contrárias	84%
dá liberdade de crítica e opinião	84%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	89%
acompanha falhas e melhorias	95%
competente	95%
característica pessoal	honesto
gerente	
contato com a equipe desempenho	95%
acompanha o trabalho da equipe?	42%
incentiva a liberdade de ação	26%
proativo	58%
realiza reuniões com a equipe	32%
aceita sugestões contrárias	21%
dá liberdade de crítica e opinião	26%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	37%
acompanha falhas e melhorias	53%
competente	79%
diretor	
característica pessoal	inteligente
desempenho	53%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores responsáveis pela Masseuria do Turno A estão menos satisfeitos do que sua Diretoria com aspectos do seu ambiente de trabalho, como: odor, temperatura, espaço físico e banheiros. Estão, também, menos satisfeitos com o departamento de pessoal, ambulatório médico, posto bancário, caixa rápido e o transporte.

Nos comentários abertos, merece destaque o número de reclamações sobre a alta temperatura á que estão sujeitos devido à proximidade do forno.

e) Forno A: nível de satisfação

Tabela 29 – Forno A: dados compilados sobre o nível de satisfação

Parâmetros mensurados	Forno A
Recursos Humanos	
Comunicação	83%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	67%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	94%
departamento de pessoal	89%
ambulatório médico	78%
posto bancário	61%
caixa rápido	50%
refeitório	89%
segurança patrimonial	83%
CIPA, segurança do trabalho	100%
respeito às leis trabalhistas	33%
Política de salários	
salário atual	50%
prêmio	44%
banco de horas	33%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	72%
ruído	39%
temperatura	61%
odor	78%
espaço físico	100%
segurança do trabalho	78%
banheiro	22%
uniformes	67%
equipamentos de trabalho	78%
Política de benefícios	
assistência médica	17%
assistência odontológica	50%
transporte	72%
alimentação	83%
seguro de vida	50%
eventos sociais	67%
local para descanso	67%
cartão de compras	67%
biblioteca	61%
cinema	83%
sala de jogos	83%
lanchonete	83%
Política de treinamento	94%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	72%

Natureza do trabalho	
o que agrada	amigos
o que desagradada	barulho
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	100%
incentiva a liberdade de ação	89%
proativo	83%
realiza reuniões com a equipe	94%
aceita sugestões contrárias	83%
dá liberdade de crítica e opinião	83%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	67%
acompanha falhas e melhorias	94%
competente	83%
característica pessoal	comprometido
gerente	
contato com a equipe	89%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	78%
incentiva a liberdade de ação	61%
proativo	72%
realiza reuniões com a equipe	50%
aceita sugestões contrárias	50%
dá liberdade de crítica e opinião	50%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	67%
acompanha falhas e melhorias	78%
competente	89%
diretor	
característica pessoal	não responderam
desempenho	50%
presidente	
característica pessoal	dinâmico

Os colaboradores responsáveis pelo Forno do Turno A estão mais satisfeitos com a comunicação, com o serviço social, com a política de promoções e oportunidades de crescimento profissional e com benefícios, como: local para descanso, biblioteca, cinema, sala de jogos e lanchonete. Estão menos satisfeitos do que sua Diretoria com aspectos do seu ambiente de trabalho, como banheiro e nível de ruído.

Um ponto interessante é que, apesar de trabalhar em ambiente com altas temperaturas, não houve uma menor satisfação para esse ponto. Nos comentários abertos, merecem destaque as citações sobre a falta de oportunidades iguais para todos.

f) 'Empacotamento A: nível de satisfação

Tabela 30 – Empacotamento A: dados compilados sobre o nível de satisfação

Parâmetros mensurados	Empacotamento A
Recursos Humanos	
Comunicação	63%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	43%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	68%
departamento de pessoal	83%
ambulatório médico	54%
posto bancário	52%
caixa rápido	19%
refeitório	92%
segurança patrimonial	78%
segurança do trabalho (CIPA)	88%
respeito às leis trabalhistas	49%
Política de salários	
salário atual	24%
prêmio	31%
banco de horas	24%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	73%
ruído	61%
temperatura	32%
odor	86%
espaço físico	73%
segurança do trabalho	80%
banheiro	32%
uniformes	71%
equipamentos de trabalho	68%
Política de benefícios	
assistência médica	11%
assistência odontológica	38%
transporte	64%
alimentação	87%
seguro de vida	78%
eventos sociais	46%
local para descanso	43%
cartão de compras	59%
biblioteca	45%
cinema	54%
sala de jogos	26%
lancheonete	75%
Política de treinamento	87%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	54%
Natureza do trabalho	
o que agrada	colegas de trabalho

o que desagrada	administração
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	84%
incentiva a liberdade de ação	73%
proativo	74%
realiza reuniões com a equipe	75%
aceita sugestões contrárias	60%
dá liberdade de crítica e opinião	68%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	67%
acompanha falhas e melhorias	81%
competente	78%
característica pessoal	organizado
gerente	
contato com a equipe	72%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	45%
incentiva a liberdade de ação	30%
proativo	38%
realiza reuniões com a equipe	23%
aceita sugestões contrárias	13%
dá liberdade de crítica e opinião	16%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	17%
acompanha falhas e melhorias	43%
competente	58%
diretor	
característica pessoal	despreparado
desempenho	45%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores responsáveis pelo Empacotamento do Turno A estão mais satisfeitos com o refeitório, a alimentação, a biblioteca e a lanchonete. Estão menos satisfeitos do que sua Diretoria com aspectos do seu ambiente de trabalho, como: temperatura e espaço físico, além do desempenho da diretoria e do *follow up* e *feedback* oferecidos pela gerência .

Nos comentários abertos, merecem destaque as citações sobre a questão da existência de oportunidades, apenas, para os que conhecem o supervisor e sobre a dificuldade de manter contato pelo tamanho da equipe.

g) Masseur B: nível de satisfação

Tabela 31 – Masseur B: dados compilados sobre o nível de satisfação

Parâmetros mensurados	Masseur B
Recursos Humanos	
Comunicação	58%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	42%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	58%
departamento de pessoal	75%
ambulatório médico	33%
posto bancário	25%
caixa rápido	33%
refeitório	83%
segurança patrimonial	67%
CIPA, segurança do trabalho	75%
respeito às leis trabalhistas	25%
Política de salários	
salário atual	33%
prêmio	42%
banco de horas	8%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	58%
ruído	67%
temperatura	17%
odor	83%
espaço físico	58%
segurança do trabalho	67%
banheiro	25%
uniformes	42%
equipamentos de trabalho	58%
Política de benefícios	
assistência médica	8%
assistência odontológica	42%
transporte	58%
alimentação	92%
seguro de vida	83%
eventos sociais	50%
local para descanso	42%
cartão de compras	50%
biblioteca	50%
cinema	67%
sala de jogos	50%
lancheonete	42%
Política de treinamento	83%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	42%
Natureza do trabalho	
o que agrada	hora de ir embora
o que desagrada	o jeito que o chefe trata os funcionários

Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	67%
incentiva a liberdade de ação	83%
proativo	75%
realiza reuniões com a equipe	83%
aceita sugestões contrárias	33%
dá liberdade de crítica e opinião	42%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	75%
acompanha falhas e melhorias	75%
competente	67%
característica pessoal	inteligente
gerente	
contato com a equipe	83%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	33%
incentiva a liberdade de ação	17%
proativo	33%
realiza reuniões com a equipe	33%
aceita sugestões contrárias	17%
dá liberdade de crítica e opinião	8%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	17%
acompanha falhas e melhorias	33%
competente	42%
diretor	
característica pessoal	não responderam
desempenho	25%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores responsáveis pela Masseuria do Turno B estão menos satisfeitos do que sua Diretoria com aspectos do seu ambiente de trabalho, como: higiene, temperatura, espaço físico, segurança do trabalho, equipamento de trabalho, uniformes e banheiros. Estão, também, menos satisfeitos com o serviço social, departamento de pessoal, ambulatório médico, posto bancário, caixa rápido, segurança patrimonial, CIPA, segurança do trabalho, respeito às leis trabalhistas, banco de horas, além de *feedback* e *follow up* oferecidos pela gerência.

Em contrapartida estão mais satisfeitos com o refeitório, a alimentação, o nível de ruído, a biblioteca, o cinema e a sala de jogos.

Nos comentários abertos, merece destaque o número de reclamações sobre a alta temperatura á que estão sujeitos devido à proximidade do forno, assim como citado pelo grupo

responsável pela Masseuria do Turno B e as referências com relação a alegria proporcionada pela hora do almoço.

h) Forno B: nível de satisfação

Tabela 32 – Forno B: dados compilados sobre o nível de satisfação

Parâmetros mensurados	Forno B
Recursos Humanos	
Comunicação	50%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	80%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	40%
departamento de pessoal	90%
ambulatório médico	40%
posto bancário	70%
caixa rápido	50%
refeitório	70%
segurança patrimonial	80%
CIPA, segurança do trabalho	90%
respeito às leis trabalhistas	10%
Política de salários	
salário atual	40%
prêmio	60%
banco de horas	20%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	90%
ruído	20%
temperatura	20%
odor	80%
espaço físico	100%
segurança do trabalho	80%
banheiro	50%
uniformes	70%
equipamentos de trabalho	60%
Política de benefícios	
assistência médica	0%
assistência odontológica	40%
transporte	70%
alimentação	70%
seguro de vida	80%
eventos sociais	70%
local para descanso	60%
cartão de compras	50%
biblioteca	40%
cinema	70%
sala de jogos	30%
lanchonete	70%
Política de treinamento	80%

Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	50%
Natureza do trabalho	
o que agrada	receber o meu salário
o que desagrada	trabalhar aos domingos
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	100%
incentiva a liberdade de ação	100%
proativo	90%
realiza reuniões com a equipe	90%
aceita sugestões contrárias	90%
dá liberdade de crítica e opinião	90%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	70%
acompanha falhas e melhorias	80%
competente	90%
característica pessoal	educado
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	70%
incentiva a liberdade de ação	30%
proativo	40%
realiza reuniões com a equipe	50%
aceita sugestões contrárias	10%
dá liberdade de crítica e opinião	10%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	30%
acompanha falhas e melhorias	70%
competente	90%
diretor	
característica pessoal	não responderam
desempenho	30%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores responsáveis pelo Forno do Turno B estão mais satisfeitos com o serviço social, com a política de promoções e oportunidades de crescimento profissional e com benefícios, como: local para descanso, biblioteca, cinema, sala de jogos e lanchonete. Estão menos satisfeitos do que sua Diretoria com aspectos do seu ambiente de trabalho, como: comunicação, departamento de pessoal, posto bancário, respeito à leis trabalhistas, banco de horas, temperatura, odor, nível de ruído (assim como o grupo responsável pelo Forno do Turno A), equipamento de trabalho, assistência médica, cartão de compras e desempenho da sua Diretoria.

Nos comentários abertos, merecem destaque as citações sobre a demora na comunicação e ao fato de os funcionários serem os últimos a saber das informações.

i) **Empacotamento B: nível de satisfação****Tabela 33 – Empacotamento B: dados compilados sobre o nível de satisfação 3**

Parâmetros mensurados	Empacotamento B
Recursos Humanos	
Comunicação	67%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	39%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	58%
departamento de pessoal	80%
ambulatório médico	50%
posto bancário	54%
caixa rápido	43%
refeitório	77%
segurança patrimonial	76%
CIPA, segurança do trabalho	80%
respeito às leis trabalhistas	26%
Política de salários	
salário atual	27%
prêmio	37%
banco de horas	24%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	83%
ruído	38%
temperatura	36%
odor	84%
espaço físico	75%
segurança do trabalho	78%
banheiro	41%
uniformes	63%
equipamentos de trabalho	69%
Política de benefícios	
assistência médica	8%
assistência odontológica	33%
transporte	55%
alimentação	53%
seguro de vida	75%
eventos sociais	51%
local para descanso	36%
cartão de compras	60%
biblioteca	21%
cinema	46%
sala de jogos	21%
lancheonete	62%
Política de treinamento	78%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	37%
Natureza do trabalho	
o que agrada	ter um emprego
o que desagrade	não ter hora extra
Qualidade da chefia	

encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	86%
incentiva a liberdade de ação	74%
proativo	78%
realiza reuniões com a equipe	77%
aceita sugestões contrárias	57%
dá liberdade de crítica e opinião	64%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	63%
acompanha falhas e melhorias	73%
competente	79%
característica pessoal	comprometido
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	15%
incentiva a liberdade de ação	11%
proativo	17%
realiza reuniões com a equipe	9%
aceita sugestões contrárias	8%
dá liberdade de crítica e opinião	8%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	11%
acompanha falhas e melhorias	18%
competente	23%
diretor	
característica pessoal	inteligente
desempenho	60%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores responsáveis pelo Empacotamento do Turno B estão mais satisfeitos com o refeitório, a alimentação, a biblioteca e a lanchonete. Estão menos satisfeitos do que sua Diretoria com a política de promoções e oportunidade de crescimento profissional, serviço social e respeito às leis trabalhistas além de aspectos do seu ambiente de trabalho como ruído, temperatura e do *follow up* e *feedback* oferecidos pela gerência, participação na tomada de decisões .

Nos comentários abertos, merecem destaque as citações sobre a humilhação constante proporcionada pelo chefe.

j) **Masseira C: nível de satisfação****Tabela 34 – Masseira C: dados compilados sobre o nível de satisfação**

Parâmetros mensurados	Masseira C
Recursos Humanos	
Comunicação	90%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	70%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	70%
departamento de pessoal	90%
ambulatório médico	60%
posto bancário	40%
caixa rápido	10%
refeitório	20%
segurança patrimonial	70%
CIPA, segurança do trabalho	60%
respeito às leis trabalhistas	30%
Política de salários	
salário atual	60%
prêmio	20%
banco de horas	20%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	70%
ruído	70%
temperatura	60%
odor	80%
espaço físico	80%
segurança do trabalho	60%
banheiro	30%
uniformes	70%
equipamentos de trabalho	50%
Política de benefícios	
assistência médica	0%
assistência odontológica	10%
transporte	40%
alimentação	50%
seguro de vida	60%
eventos sociais	60%
local para descanso	0%
cartão de compras	70%
biblioteca	0%
cinema	0%
sala de jogos	0%
lanchonete	0%
Política de treinamento	
	80%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	50%
Natureza do trabalho	
o que agrada	salário

o que desagradava	pó dos produtos temperados; falta higiene no lanche
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	100%
incentiva a liberdade de ação	80%
proativo	80%
realiza reuniões com a equipe	100%
aceita sugestões contrárias	80%
dá liberdade de crítica e opinião	70%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	70%
acompanha falhas e melhorias	80%
competente	100%
característica pessoal	comprometido
gerente	
contato com a equipe	10%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	0%
incentiva a liberdade de ação	0%
proativo	10%
realiza reuniões com a equipe	10%
aceita sugestões contrárias	10%
dá liberdade de crítica e opinião	10%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	10%
acompanha falhas e melhorias	0%
competente	10%
diretor	
característica pessoal	não responderam
desempenho	50%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores do turno C apresentam dificuldade em usufruir alguns benefícios oferecidos pela empresa pois, como trabalham no período noturno, não têm acesso à área de lazer da empresa (local para descanso, biblioteca, cinema, lanchonete e sala de jogos). A refeição, também, é servida no próprio local de trabalho e não no refeitório, além de não consistir em refeição completa e sim em um lanche frio. Por esse motivo, foi comum a menor satisfação com esses pontos.

Na análise dos demais pontos, o que se percebe é que os responsáveis pela Masseuria do Turno C estão menos satisfeitos do que sua Diretoria com aspectos do seu ambiente de trabalho como segurança do trabalho, equipamento de trabalho. Estão também menos satisfeitos com o posto bancário, caixa rápido, refeitório, segurança patrimonial, CIPA, segurança do trabalho, respeito às leis trabalhistas, prêmio, banco de horas e todos os benefícios oferecidos pela

empresa exceto cartão de compras e os eventos sociais. O *feedback* e *follow up* oferecidos pela gerência, também, apresentaram menor satisfação.

Em contrapartida, estão mais satisfeitos com a comunicação, o salário atual, o nível de ruído, a temperatura e com a política de promoções e oportunidades de crescimento.

k) Forno C: nível de satisfação

Tabela 35 – Forno C: dados compilados sobre o nível de satisfação

Parâmetros mensurados	Forno C
Recursos Humanos	
Comunicação	58%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	33%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	92%
departamento de pessoal	83%
ambulatório médico	67%
posto bancário	17%
caixa rápido	17%
refeitório	25%
segurança patrimonial	58%
CIPA, segurança do trabalho	83%
respeito às leis trabalhistas	33%
Política de salários	
salário atual	50%
prêmio	17%
banco de horas	17%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	42%
ruído	8%
temperatura	33%
odor	50%
espaço físico	92%
segurança do trabalho	58%
banheiro	17%
uniformes	50%
equipamentos de trabalho	58%
Política de benefícios	0%
assistência médica	8%
assistência odontológica	33%
transporte	58%
alimentação	17%
seguro de vida	67%
eventos sociais	83%
local para descanso	17%
cartão de compras	83%
biblioteca	8%
cinema	8%
sala de jogos	8%
lanchonete	0%
Política de treinamento	83%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	58%
Natureza do trabalho	
o que agrada	uniformes e a alta administração

o que desagrada	a equipe de trabalho
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	83%
incentiva a liberdade de ação	75%
proativo	75%
realiza reuniões com a equipe	75%
aceita sugestões contrárias	58%
dá liberdade de crítica e opinião	67%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	58%
acompanha falhas e melhorias	75%
competente	83%
característica pessoal	comprometido
gerente	
contato com a equipe	42%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	25%
incentiva a liberdade de ação	25%
proativo	25%
realiza reuniões com a equipe	25%
aceita sugestões contrárias	8%
dá liberdade de crítica e opinião	17%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	25%
acompanha falhas e melhorias	33%
competente	50%
diretor	
característica pessoal	inteligente
desempenho	58%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Valem para esses colaboradores do turno C as mesmas observações iniciais feitas para o grupo da Masseur. No mais, esses colaboradores estão mais satisfeitos com a comunicação, com o serviço social, ambulatório médico, salário atual e cartão de compras. Estão menos satisfeitos do que sua Diretoria com aspectos do seu ambiente de trabalho como comunicação, política de promoções e oportunidade de crescimento, caixa rápido, segurança patrimonial, respeito às leis trabalhistas, prêmio, banco de horas e aspectos do trabalho como higiene, ruído, temperatura, odor, segurança do trabalho, banheiro, uniformes e equipamentos de trabalho. Também estão menos satisfeitos com o *follow up* e o *feedback* da gerência.

Nos comentários abertos, merecem destaque as citações relativa ao reclamação sobre o ruído alto, mesmo com o uso do protetor.

I) **Empacotamento C: nível de satisfação****Tabela 36 – Empacotamento C: dados compilados sobre o nível de satisfação**

Parâmetros mensurados	Empacotamento C
Recursos Humanos	
Comunicação	68%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	41%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	69%
departamento de pessoal	87%
ambulatório médico	58%
posto bancário	59%
caixa rápido	52%
refeitório	26%
segurança patrimonial	81%
segurança do trabalho (CIPA)	77%
respeito às leis trabalhistas	47%
Política de salários	
salário atual	43%
prêmio	37%
banco de horas	18%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	70%
ruído	54%
temperatura	71%
odor	86%
espaço físico	85%
segurança do trabalho	76%
banheiro	28%
uniformes	40%
equipamentos de trabalho	59%
Política de benefícios	
assistência médica	7%
assistência odontológica	32%
transporte	58%
alimentação	11%
seguro de vida	67%
eventos sociais	46%
local para descanso	14%
cartão de compras	63%
biblioteca	4%
cinema	5%
sala de jogos	5%
lancheonete	9%
Política de treinamento	86%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	47%
Natureza do trabalho	

o que agrada	os amigos
o que desagrada	salário
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	91%
incentiva a liberdade de ação	82%
proativo	71%
realiza reuniões com a equipe	83%
aceita sugestões contrárias	74%
dá liberdade de crítica e opinião	79%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	68%
acompanha falhas e melhorias	86%
competente	92%
característica pessoal	comprometido
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	8%
incentiva a liberdade de ação	6%
proativo	8%
realiza reuniões com a equipe	7%
aceita sugestões contrárias	2%
dá liberdade de crítica e opinião	3%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	4%
acompanha falhas e melhorias	5%
competente	11%
diretor	
característica pessoal	não responderam
desempenho	58%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Valem para esses colaboradores do turno C as mesmas observações iniciais feitas para o grupo da Masseuria. No mais, estão mais satisfeitos com o salário atual, caixa rápido e temperatura do ambiente de trabalho. Estão menos satisfeitos do que sua Diretoria com o *follow up* e o *feedback* oferecidos pela gerência.

Nos comentários abertos, merecem destaque as citações sobre a precariedade da relação com o funcionário e o fato de muitas coisas acontecerem na empresa sem que eles tenham conhecimento.

m) Controle de desperdício: nível de satisfação

Tabela 37 - Controle de desperdício: dados compilados sobre o nível de satisfação

Parâmetros mensurados	Controle de desperdício
Recursos Humanos	
Comunicação	57%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	57%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	86%
departamento de pessoal	86%
ambulatório médico	71%
posto bancário	29%
caixa rápido	43%
refeitório	71%
segurança patrimonial	86%
CIPA, segurança do trabalho	57%
respeito às leis trabalhistas	29%
Política de salários	
salário atual	29%
prêmio	14%
banco de horas	14%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	100%
ruído	100%
temperatura	71%
odor	100%
espaço físico	86%
segurança do trabalho	86%
banheiro	57%
uniformes	57%
equipamentos de trabalho	71%
Política de benefícios	
assistência médica	71%
assistência odontológica	71%
transporte	71%
alimentação	43%
seguro de vida	71%
eventos sociais	43%
local para descanso	43%
cartão de compras	71%
biblioteca	29%
cinema	71%
sala de jogos	43%
lanchonete	57%
Política de treinamento	
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	57%

Natureza do trabalho	
o que agrada	benefícios sociais
o que desagradada	salário e intriga entre funcionários
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	57%
incentiva a liberdade de ação	57%
proativo	57%
realiza reuniões com a equipe	29%
aceita sugestões contrárias	43%
dá liberdade de crítica e opinião	43%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	43%
acompanha falhas e melhorias	43%
competente	43%
característica pessoal	educado
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	29%
incentiva a liberdade de ação	29%
proativo	14%
realiza reuniões com a equipe	29%
aceita sugestões contrárias	29%
dá liberdade de crítica e opinião	43%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	29%
acompanha falhas e melhorias	14%
competente	29%
diretor	
característica pessoal	dinâmico
desempenho	86%
presidente	
característica pessoal	dinâmico

Os colaboradores responsáveis pelo Controle de Desperdício estão menos satisfeitos do que sua Diretoria com: comunicação, posto bancário, segurança do trabalho, respeito às leis trabalhistas, política de salários, alimentação, política de treinamento e aspectos do seu trabalho como *feedback e follow up* do supervisor e do gerente. Estão mais satisfeitos com: serviço social, ambulatório médico, higiene, nível de ruído, temperatura, odor, banheiro, assistência médica, odontológica, transporte, cinema e sala de jogos. Também estão mais satisfeitos com o desempenho de sua Diretoria.

Nos comentários abertos, merece destaque citações sobre reclamações referentes à indiferença dos superiores no relacionamento com os seus colaboradores e a falta de um plano de carreira.

n) **Administração: nível de satisfação**

Tabela 38 - Administração: dados compilados sobre o nível de satisfação

Parâmetros mensurados	Administração
Recursos Humanos	
Comunicação	71%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	43%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	57%
departamento de pessoal	86%
ambulatório médico	71%
posto bancário	43%
caixa rápido	43%
refeitório	86%
segurança patrimonial	43%
CIPA, segurança do trabalho	86%
respeito às leis trabalhistas	86%
Política de salários	
salário atual	29%
prêmio	0%
banco de horas	0%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	100%
ruído	71%
temperatura	43%
odor	57%
espaço físico	100%
segurança do trabalho	86%
banheiro	43%
uniformes	14%
equipamentos de trabalho	100%
Política de benefícios	
assistência médica	57%
assistência odontológica	43%
transporte	71%
alimentação	71%
seguro de vida	14%
eventos sociais	29%
local para descanso	0%
cartão de compras	14%
biblioteca	14%
cinema	29%
sala de jogos	29%
lanchonete	86%
Política de treinamento	
	86%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	43%
Natureza do trabalho	
o que agrada	salário

o que desagrada	o serviço em si
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	43%
incentiva a liberdade de ação	43%
proativo	43%
realiza reuniões com a equipe	29%
aceita sugestões contrárias	14%
dá liberdade de crítica e opinião	29%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	14%
acompanha falhas e melhorias	29%
competente	43%
característica pessoal	individualista; comprometido
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	71%
incentiva a liberdade de ação	71%
proativo	71%
realiza reuniões com a equipe	71%
aceita sugestões contrárias	71%
dá liberdade de crítica e opinião	71%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	71%
acompanha falhas e melhorias	71%
competente	71%
diretor	
característica pessoal	dinâmico
desempenho	100%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores responsáveis pela Administração de Operações estão menos satisfeitos do que sua Diretoria com: seguro de vida, eventos sociais, local para descanso, cartão de compras, biblioteca, cinema, serviço social, posto bancário, segurança patrimonial, com a política de salários e com aspectos do trabalho como odor, uniformes, *feedback* e *follow up* do supervisor e na participação da tomada de decisões. Estão mais satisfeitos com: ambulatório médico, refeitório, respeito às leis trabalhistas, higiene, espaço físico, equipamentos de trabalho, assistência médica, odontológica, transporte, alimentação, lanchonete e no *feedback* e *follow up* do gerente. Também estão mais satisfeitos com o desempenho de sua Diretoria.

Nos comentários abertos, merece destaque o número de reclamações sobre a falta de avisos e comunicados oficiais, oportunidade de crescimento e comunicação entre colaborador e encarregado.

o) **Laboratório: nível de satisfação****Tabela 39 - Controle de desperdício: dados compilados sobre o nível de satisfação**

Parâmetros mensurados	Laboratório
Recursos Humanos	
Comunicação	50%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	75%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	75%
departamento de pessoal	75%
ambulatório médico	75%
posto bancário	88%
caixa rápido	63%
refeitório	88%
segurança patrimonial	75%
CIPA, segurança do trabalho	88%
respeito às leis trabalhistas	75%
Política de salários	
salário atual	75%
prêmio	63%
banco de horas	75%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	88%
ruído	88%
temperatura	100%
odor	100%
espaço físico	100%
segurança do trabalho	75%
banheiro	88%
uniformes	88%
equipamentos de trabalho	88%
Política de benefícios	
assistência médica	25%
assistência odontológica	38%
transporte	63%
alimentação	63%
seguro de vida	50%
eventos sociais	63%
local para descanso	63%
cartão de compras	63%
biblioteca	50%
cinema	63%
sala de jogos	38%
lanchonete	88%
Política de treinamento	
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	100%
Natureza do trabalho	
o que agrada	os benefícios

o que desagrada	banco de horas
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	75%
incentiva a liberdade de ação	75%
proativo	75%
realiza reuniões com a equipe	75%
aceita sugestões contrárias	88%
dá liberdade de crítica e opinião	75%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	75%
acompanha falhas e melhorias	75%
competente	75%
característica pessoal	comprometido
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	100%
incentiva a liberdade de ação	100%
proativo	100%
realiza reuniões com a equipe	100%
aceita sugestões contrárias	88%
dá liberdade de crítica e opinião	88%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	100%
acompanha falhas e melhorias	100%
competente	100%
diretor	
característica pessoal	inteligente
desempenho	75%
presidente	
característica pessoal	dinâmico

Os colaboradores responsáveis pelo Laboratório estão mais satisfeitos do que sua Diretoria em todos os aspectos exceto com: comunicação, segurança patrimonial e do trabalho, seguro de vida e com alguns aspectos *do follow up* do gerente.

p) **Manutenção: nível de satisfação****Tabela 40 - Manutenção: dados compilados sobre o nível de satisfação**

Parâmetros mensurados	Manutenção
Recursos Humanos	
Comunicação	100%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	82%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	73%
departamento de pessoal	91%
ambulatório médico	64%
posto bancário	73%
caixa rápido	27%
refeitório	100%
segurança patrimonial	100%
CIPA, segurança do trabalho	100%
respeito às leis trabalhistas	91%
Política de salários	
salário atual	27%
prêmio	73%
banco de horas	18%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	91%
ruído	91%
temperatura	91%
odor	100%
espaço físico	100%
segurança do trabalho	100%
banheiro	100%
uniformes	100%
equipamentos de trabalho	100%
Política de benefícios	
assistência médica	0%
assistência odontológica	18%
transporte	73%
alimentação	73%
seguro de vida	73%
eventos sociais	45%
local para descanso	9%
cartão de compras	64%
biblioteca	9%
cinema	9%
sala de jogos	45%
lanchonete	36%
Política de treinamento	45%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	73%
Natureza do trabalho	
o que agrada	liberdade de trabalho

o que desagrada	falta de oportunidade de crescimento
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	100%
incentiva a liberdade de ação	100%
proativo	73%
realiza reuniões com a equipe	82%
aceita sugestões contrárias	91%
dá liberdade de crítica e opinião	91%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	100%
acompanha falhas e melhorias	100%
competente	100%
característica pessoal	educado
gerente	
contato com a equipe	82%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	18%
incentiva a liberdade de ação	64%
proativo	64%
realiza reuniões com a equipe	36%
aceita sugestões contrárias	45%
dá liberdade de crítica e opinião	27%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	64%
acompanha falhas e melhorias	73%
competente	73%
diretor	
característica pessoal	não responderam
desempenho	91%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores responsáveis pela Manutenção estão mais satisfeitos do que sua Diretoria em todos os aspectos exceto com o caixa rápido, salário atual, banco de horas, assistência médica, odontológica, local para descanso, biblioteca, cinema , com política de treinamento e o *follow up* do gerente. Dentre as maiores satisfações, destaca-se comunicação, política de promoções e oportunidade de crescimento profissional, refeitório, prêmio, respeito às leis trabalhistas, higiene, ruído, temperatura, odor, espaço físico, segurança do trabalho, banheiro, uniformes, equipamentos de trabalho e desempenho de sua diretoria.

q) **Wafer Administração: nível de satisfação**

Tabela 41– Wafer Administração: dados compilados sobre o nível de satisfação

Parâmetros mensurados	Wafer Administração
Recursos Humanos	
Comunicação	67%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	33%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	100%
departamento de pessoal	100%
ambulatório médico	67%
posto bancário	33%
caixa rápido	33%
refeitório	33%
segurança patrimonial	67%
CIPA, segurança do trabalho	100%
respeito às leis trabalhistas	67%
Política de salários	
salário atual	100%
prêmio	0%
banco de horas	0%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	33%
ruído	33%
temperatura	100%
odor	67%
espaço físico	100%
segurança do trabalho	67%
banheiro	0%
uniformes	33%
equipamentos de trabalho	67%
Política de benefícios	
assistência médica	0%
assistência odontológica	0%
transporte	33%
alimentação	33%
seguro de vida	67%
eventos sociais	100%
local para descanso	33%
cartão de compras	0%
biblioteca	33%
cinema	67%
sala de jogos	33%
lancheonete	100%
Política de treinamento	100%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	67%
Natureza do trabalho	

o que agrada	equipe com que trabalho
o que desagrada	a falta de diálogo
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	
incentiva a liberdade de ação	
proativo	
realiza reuniões com a equipe	
aceita sugestões contrárias	
dá liberdade de crítica e opinião	
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	
acompanha falhas e melhorias	
competente	
característica pessoal	
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	100%
incentiva a liberdade de ação	100%
proativo	67%
realiza reuniões com a equipe	100%
aceita sugestões contrárias	100%
dá liberdade de crítica e opinião	100%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	33%
acompanha falhas e melhorias	100%
competente	100%
diretor	
característica pessoal	não responderam
desempenho	33%
presidente	
característica pessoal	não responderam

Os colaboradores responsáveis pela Administração do Wafer estão menos satisfeitos do que sua Diretoria com: política de promoções e oportunidade de crescimento profissional, posto bancário, segurança patrimonial, banco de horas, prêmio, higiene, ruído, odor, segurança do trabalho, uniformes, banheiro, assistência médica, assistência odontológica, transporte, alimentação, cartão de compras, *follow up* e *feedback* de seu supervisor e desempenho de sua Diretoria. Estão mais satisfeitos com: serviço social, ambulatório médico, departamento de pessoal, segurança do trabalho e respeito às leis trabalhistas, salário atual, temperatura, espaço físico, eventos sociais, cinema, lanchonete, política de treinamento, participação na tomada de decisões e no *feedback* e *follow up* do gerente.

Nos comentários abertos, merece destaque o número de reclamações sobre a falta de direcionamento e incentivo aos profissionais e o fato de a gestão da empresa ainda ser "familiar", o que na visão deles, prejudica muito a *performance* do trabalho deles.

r) **Wafer A: nível de satisfação****Tabela 42 – Wafer A: dados compilados sobre o nível de satisfação**

Parâmetros mensurados	Wafer A
Recursos Humanos	
Comunicação	72%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	76%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	76%
departamento de pessoal	72%
ambulatório médico	64%
posto bancário	56%
caixa rápido	56%
refeitório	84%
segurança patrimonial	84%
CIPA, segurança do trabalho	84%
respeito às leis trabalhistas	56%
Política de salários	
salário atual	52%
prêmio	48%
banco de horas	44%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	76%
ruído	48%
temperatura	56%
odor	88%
espaço físico	88%
segurança do trabalho	88%
banheiro	32%
uniformes	76%
equipamentos de trabalho	56%
Política de benefícios	
assistência médica	40%
assistência odontológica	36%
transporte	48%
alimentação	80%
seguro de vida	80%
eventos sociais	68%
local para descanso	48%
cartão de compras	68%
biblioteca	52%
cinema	76%
sala de jogos	56%
lanchonet e	76%
Política de treinamento	76%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	72%
Natureza do trabalho	
o que agrada	denostedidade de alguns funcionários

o que desagrada	liberdade de trabalho
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	80%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	80%
incentiva a liberdade de ação	68%
proativo	76%
realiza reuniões com a equipe	72%
aceita sugestões contrárias	64%
dá liberdade de crítica e opinião	72%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	68%
acompanha falhas e melhorias	80%
competente	80%
característica pessoal	comprometido
gerente	
contato com a equipe	96%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	84%
incentiva a liberdade de ação	92%
proativo	92%
realiza reuniões com a equipe	88%
aceita sugestões contrárias	56%
dá liberdade de crítica e opinião	80%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	84%
acompanha falhas e melhorias	96%
competente	92%
diretor	
característica pessoal	dinâmico
desempenho	44%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores responsáveis pela Manutenção estão mais satisfeitos do que sua Diretoria em todos os aspectos exceto com: departamento de pessoal, ruído, banheiro, equipamentos de trabalho, transporte, política de treinamento e com o contato do supervisor com a equipe. Dentre as maiores satisfações, destacam-se: *feedback* e *follow up* da gerência, a política de promoções e oportunidade de crescimento, caixa rápido, refeitório, salário atual, banco de horas, assistência médica, cinema, sala de jogos, lanchonete e participação na tomada de decisões.

Nos comentários abertos, merece destaque o número de reclamações sobre os funcionários de Recursos Humanos que “maltratam” o pessoal de produção e a falta de oportunidades iguais para todos.

s) **Wafer B: nível de satisfação****Tabela 43 – Wafer B: dados compilados sobre o nível de satisfação**

Parâmetros mensurados	Wafer B
Recursos Humanos	
Comunicação	74%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	61%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	65%
departamento de pessoal	90%
ambulatório médico	45%
posto bancário	61%
caixa rápido	39%
refeitório	84%
segurança patrimonial	84%
CIPA, segurança do trabalho	84%
respeito às leis trabalhistas	35%
Política de salários	
salário atual	23%
prêmio	52%
banco de horas	26%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	65%
ruído	61%
temperatura	39%
odor	77%
espaço físico	97%
segurança do trabalho	77%
banheiro	26%
uniformes	77%
equipamentos de trabalho	68%
Política de benefícios	
assistência médica	10%
assistência odontológica	13%
transporte	61%
alimentação	84%
seguro de vida	65%
eventos sociais	52%
local para descanso	32%
cartão de compras	61%
biblioteca	45%
cinema	77%
sala de jogos	55%
lancheonete	58%
Política de treinamento	81%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	61%
Natureza do trabalho	
o que agrada	o trabalho em si

o que desagrada	os falsos amigos
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	42%
incentiva a liberdade de ação	45%
proativo	48%
realiza reuniões com a equipe	39%
aceita sugestões contrárias	39%
dá liberdade de crítica e opinião	39%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	32%
acompanha falhas e melhorias	
competente	35%
característica pessoal	educado
gerente	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	87%
incentiva a liberdade de ação	77%
proativo	81%
realiza reuniões com a equipe	87%
aceita sugestões contrárias	71%
dá liberdade de crítica e opinião	81%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	77%
acompanha falhas e melhorias	
competente	87%
diretor	
característica pessoal	inteligente
desempenho	
	45%
presidente	
característica pessoal	inteligente

Os colaboradores responsáveis pelo turno B do Wafer estão menos satisfeitos do que sua Diretoria com: ambulatório médico, salário atual, higiene, assistência odontológica, qualidade da chefia e desempenho de sua Diretoria. Estão mais satisfeitos com: política de promoções e oportunidade de crescimento profissional, refeitório, prêmio, espaço físico, uniformes, alimentação, biblioteca, cinema, sala de jogos, participação na tomada de decisões e *feedback* e *follow up* do gerente.

Nos comentários abertos, merece destaque o número de reclamações sobre a falta de “precisão” na comunicação.

t) Wafer C: nível de satisfação

Tabela 44 – Wafer C: dados compilados sobre o nível de satisfação

Parâmetros mensurados	Wafer C
Recursos Humanos	
Comunicação	25%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	25%
Política global de Recursos Humanos	
serviço social	38%
departamento de pessoal	88%
ambulatório médico	50%
posto bancário	13%
caixa rápido	25%
refeitório	0%
segurança patrimonial	50%
CIPA, segurança do trabalho	50%
respeito às leis trabalhistas	13%
Política de salários	
salário atual	0%
prêmio	0%
banco de horas	0%
Relacionamento com o ambiente de trabalho	
higiene	63%
ruído	25%
temperatura	88%
odor	75%
espaço físico	75%
segurança do trabalho	75%
banheiro	13%
uniformes	50%
equipamentos de trabalho	25%
Política de benefícios	
assistência médica	13%
assistência odontológica	25%
transporte	25%
alimentação	0%
seguro de vida	38%
eventos sociais	13%
local para descanso	0%
cartão de compras	63%
biblioteca	0%
cinema	0%
sala de jogos	0%
lanchonete	0%
Política de treinamento	75%
Filosofia da gestão	
participação na tomada de decisões	38%

Natureza do trabalho	
o que agrada	o trabalho
o que desagrada	falta coleguismo
Qualidade da chefia	
encarregado/supervisor	
contato com a equipe	100%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	100%
incentiva a liberdade de ação	100%
proativo	88%
realiza reuniões com a equipe	38%
aceita sugestões contrárias	75%
dá liberdade de crítica e opinião	88%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	88%
acompanha falhas e melhorias	88%
competente	88%
característica pessoal	educado
gerente	
contato com a equipe	88%
desempenho	
acompanha o trabalho da equipe?	50%
incentiva a liberdade de ação	38%
proativo	13%
realiza reuniões com a equipe	38%
aceita sugestões contrárias	38%
dá liberdade de crítica e opinião	38%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	25%
acompanha falhas e melhorias	25%
competente	25%
diretor	
característica pessoal	não responderam
desempenho	0%
presidente	
característica pessoal	não responderam

Os colaboradores do turno C, inclusive os que trabalham na produção de wafer, apresentam dificuldade em usufruir alguns benefícios oferecidos pela empresa pois, como trabalham no período noturno, não têm acesso à área de lazer da empresa (local para descanso, biblioteca, cinema, lanchonete e sala de jogos). A refeição, também, é servida no próprio local de trabalho e não no refeitório, além de não consistir em refeição completa e sim em um lanche frio. Por esse motivo, foi comum a menor satisfação com esses pontos.

Na análise dos demais pontos, o que se percebe é que esses colaboradores estão menos satisfeitos do que sua Diretoria com: comunicação, política de promoções e oportunidade de crescimento profissional, serviço social, posto bancário, caixa rápido, refeitório, segurança

patrimonial, CIPA, segurança do trabalho, respeito às leis trabalhistas, com a política de salários, higiene, ruído, odor, espaço físico, segurança do trabalho, banheiro, uniformes, equipamentos de trabalho, aspectos do seu ambiente de trabalho, assistência médica, assistência odontológica, transporte, seguro de vida, eventos sociais, desempenho de sua diretoria e *feedback* e *follow up* do gerente.

Nos comentários abertos, merece destaque o número de reclamações sobre a falta de uma comunicação eficiente e de oportunidades na empresa.

4.1.2 Comparações consolidada entre as Diretorias

A tabela, abaixo, apresenta dados do perfil dos respondentes como sexo. Há uma concentração de pessoas do sexo masculino na Diretoria Comercial.

Tabela 45 – Comparação entre as diretorias: dados compilados sobre sexo

Diretoria	Respondentes				Total
	M	%	F	%	
Administração	44	57%	33	43%	77
Comercial	27	87%	4	13%	31
Produção	280	54%	238	46%	518
Total	351	56%	275	44%	626

Já sobre o tempo de serviço, 79% concentram-se nas três primeiras faixas de 3 meses até 5 anos, conforme demonstra a tabela abaixo.

Tabela 46 – Comparação entre as diretorias: dados compilados sobre o tempo de serviço

2. Tempo de serviço	Administração	%	Comercial	%	Operações	%	Total	%
De 3 meses/ 1 ano	15	14%	5	5%	88	81%	108	17%
De 1 a 2 anos	11	5%	5	2%	211	93%	227	36%
De 3 a 5 anos	17	11%	12	8%	131	82%	160	26%
De 6 a 8 anos	10	20%	2	4%	38	76%	50	8%
De 9 a 10 anos	7	23%	4	13%	20	65%	31	5%
Mais de 10 anos	16	33%	3	6%	30	61%	49	8%
Não respondeu	1	100%		0%		0%	1	0%
Total	77	12%	31	5%	518	83%	626	100%

Uma breve comparação entre as diretorias foi elaborada determinando níveis de satisfação conforme descrito na tabela abaixo, ressaltando que campos descritivos e abertos foram utilizados apenas para análise posterior dos dados:

Tabela 47 – Comparação entre as diretorias: dados compilados sobre o nível de satisfação

Parâmetros mensurados	Administração	Comercial	Operações
Recursos Humanos			
Comunicação	60%	65%	67%
Política de promoções e oportunidade de crescimento profissional	65%	48%	48%
Política global de Recursos Humanos			
serviço social	74%	61%	67%
departamento de pessoal	95%	77%	83%
ambulatório médico	68%	48%	54%
posto bancário	58%	55%	53%
caixa rápido	56%	32%	38%
refeitório	88%	84%	68%
segurança patrimonial	81%	81%	78%
CIPA, segurança do trabalho	90%	87%	83%
respeito às leis trabalhistas	83%	48%	42%
Política de salários			
salário atual	62%	48%	34%
prêmio	10%	45%	37%
banco de horas	23%	10%	24%
Relacionamento com o ambiente de trabalho			
higiene	86%	77%	75%
ruído	69%	77%	53%
temperatura	81%	84%	47%
odor	81%	87%	83%
espaço físico	88%	90%	82%
segurança do trabalho	90%	77%	78%
banheiro	65%	68%	34%
uniformes	39%	65%	61%
equipamentos de trabalho	86%	74%	66%
Política de benefícios			
assistência médica	34%	13%	12%
assistência odontológica	39%	26%	34%
transporte	71%	35%	58%
alimentação	86%	77%	57%
seguro de vida	57%	61%	70%
eventos sociais	44%	45%	51%
local para descanso	23%	10%	33%
cartão de compras	55%	65%	61%
biblioteca	42%	39%	29%
cinema	60%	65%	43%
sala de jogos	43%	19%	27%
lancheonete	71%	84%	52%
Política de treinamento	75%	84%	82%
Filosofia da gestão			
participação na tomada de decisões	56%	61%	52%
Natureza do trabalho			
o que agrada	questão aberta	questão aberta	questão aberta
o que desagrade	questão aberta	questão aberta	questão aberta

Qualidade da chefia encarregado/supervisor			
contato com a equipe	97%	100%	98%
desempenho			
acompanha o trabalho da equipe?	78%	81%	84%
incentiva a liberdade de ação	68%	77%	75%
proativo	58%	71%	74%
realiza reuniões com a equipe	69%	65%	75%
aceita sugestões contrárias	55%	68%	63%
dá liberdade de crítica e opinião	66%	77%	69%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	62%	68%	65%
acompanha falhas e melhorias	71%	77%	77%
competente	77%	77%	79%
característica pessoal	questão aberta	questão aberta	questão aberta
gerente			
contato com a equipe	64%	100%	89%
desempenho			
acompanha o trabalho da equipe?	62%	48%	36%
incentiva a liberdade de ação	69%	29%	30%
proativo	69%	45%	35%
realiza reuniões com a equipe	65%	32%	29%
aceita sugestões contrárias	58%	16%	20%
dá liberdade de crítica e opinião	65%	29%	23%
elogia e valoriza o trabalho de seus funcionários	55%	32%	26%
acompanha falhas e melhorias	56%	35%	37%
competente	75%	35%	45%
diretor			
característica pessoal	16%		0%
desempenho	questão aberta	questão aberta	questão aberta
desempenho	69%	68%	53%
presidente			
característica pessoal	questão aberta	questão aberta	questão aberta

Baseado nesse comparação, é possível analisar, de maneira geral, um nível de satisfação inferior a 50% para todas as diretorias no tocante a: prêmio, banco de horas, assistência médica, odontológica, local para descanso, biblioteca e sala de jogos. Esses tópicos foram analisados, posteriormente, pela direção da empresa que se comprometeu a buscar formas de melhorar esse nível de satisfação.

Em observação da pesquisadora, constatou-se que a menor satisfação com o banco de horas tem relação direta com o não pagamento de horas extras, nem mesmo para as trabalhadas nos feriados e domingos, política acordada pela empresa com o sindicato local no intuito de manter o número de empregos e controlar os custos de produção. Quanto ao prêmio, por estar relacionado ao absenteísmo, está relacionada ao não abono no caso de apresentação de atestado médico. Já a menor satisfação com a assistência médica e odontológica estão

relacionadas ao desconhecimento desses benefícios e aos descontos em folha de pagamento relativos a eles. O local para descanso está relacionado ao próprio espaço a que está destinado, pois está próximo de áreas com maior nível de ruído como refeitório e sala de jogos. A biblioteca está relacionada à falta de hábito de leitura e assim como a sala de jogos, por representar um desconto na folha de pagamento.

A Diretoria Comercial e de Operações apresentam satisfação inferior a 50% para política de promoções e oportunidade de crescimento profissional, caixa rápido, respeito às leis trabalhistas, ao salário atual e ao desempenho do gerente.

A Diretoria Comercial, também, apresenta satisfação inferior a 50% para ambulatório médico, transporte e eventos sociais. Já a de Operações apresenta para temperatura, banheiro, cinema e desempenho da diretoria. E a de Administração, para uniforme e eventos sociais.

Em contrapartida, níveis de satisfação superiores a 75% foram atingidos para segurança patrimonial, CIPA, segurança do trabalho, higiene, odor, espaço físico, contato do supervisor/encarregado com a equipe, acompanhamento do trabalho da equipe por parte do supervisor/encarregado, competência do supervisor/encarregado.

Para a Diretoria de Administração e a Comercial, apresentaram níveis de satisfação superiores a 75%: refeitório, temperatura, equipamentos de trabalho, alimentação, lanchonete, política de treinamento, incentivo a liberdade de ação e acompanhamento de falhas e melhorias proporcionados pelo supervisor/encarregado, assim como contato do gerente com a equipe.

A Diretoria Comercial, igualmente, apresenta satisfação superior a 75 % para nível de ruído, temperatura e liberdade de crítica e opinião proporcionada pelo encarregado/supervisor. Já a de Administração para departamento de pessoal, respeito às leis trabalhistas, temperatura e competência da gerência e a de Operações, para departamento de pessoal, proatividade e realização de reuniões com a equipe.

Outros pontos que merecem destaque são: o nível de satisfação com a participação na tomada de decisões foi inferior a 61% para todas as diretorias sendo que para a de operações, ficou em 52% e a comunicação que ficou próxima de 60% para todas as diretorias sendo um pouco mais alta para a de Operações.

4.2 Análise dos resultados do *focus group*

Nas sessões de *focus group* o que se verificou foram críticas com relação a alguns resultados encontrados no questionário de clima organizacional, principalmente por “estarem surpreendentemente positivos” em áreas como: política de promoções e oportunidade de crescimento profissional na Diretoria de Administração (65%), o que para eles era muito alto, quando se sabe que a empresa não oferece um plano claro de cargos e salários e, assim, as chances de crescimento são raras; comunicação e política de treinamento.

Um outro comentário foi sobre as preocupações da Diretoria de Operações que estavam mais relacionadas com “assuntos menores”, como transporte e alimentação, em relação às Diretorias de Administração e Comercial e a justificativa colocada de que era porque “o pessoal de fábrica tem ambições menores”.

Para os grupos abordados, também, houve distorção em certos departamentos que “puxaram para cima” os resultados que estivessem relacionados com a sua área como, por exemplo, a Diretoria de Administração que apresentou satisfação de 95% para “departamento de pessoal”. Essa distorção, também, estaria relacionada com o “medo de reclamar demais e perder o emprego”. Um outro comentário foi com relação às queixas de dores de cabeça, nervosismo e hipertensão causados pela indefinição quanto ao futuro profissional, pontos que não apareceram abertamente nos questionários pelo “medo de parecer fraco” mas que puderam ser percebidos pela pesquisadora em observação participante e que foram confirmados com o *focus group*.

Além dis so, foi comentado que “de modo geral, a avaliação do encarregado é melhor do que a do gerente, talvez em função da proximidade maior do colaborador com o primeiro e que no caso de Operações eles estão bem mais insatisfeitos com o gerente do que a Administração, pois estes últimos trabalham mais próximos que os primeiros, o que gera uma maior integração”.

Já com relação à política de salários, o comentado foi que o salário é “um pouco melhor mas o prêmio praticamente não existe” para os colaboradores de Administração. Já para Operações acontece o contrário, o “salário é pouco pois se paga o mínimo para a base mas o prêmio é um

pouco melhor” e para a Diretoria Comercial, “o salário é regular, porém o prêmio (comissões) ajuda”.

Análises mais detalhadas do *focus group* poderão ser investigados e analisados em estudos futuros.

4.3 Análise dos resultados da entrevista

A entrevista com a profissional M. Sato, responsável pelo programa de qualidade de vida no trabalho implantado em uma empresa que vivenciou um processo de pré-fusão, foi utilizado neste trabalho para ampliar a possibilidade de análise dos dados oriundos do estudo de caso e para checar se existiam semelhanças entre as duas situações.

O que se observou foi a influência do contexto de incerteza no dia-a-dia dos colaboradores de ambas as empresas e freqüentes reclamações físicas o que levou a pesquisadora a retomar o conceito de indivíduo enquanto ser biopsicossocial de complexidade singular (MORIN, 1973; RUFFIÉ, 1976 apud Limongi, 1994) e as doenças psicossomáticas.

As queixas testemunhadas pela entrevistada e pela pesquisadora em observação participante são comuns: “dores de cabeça”, “crises hipertensivas”, “fadiga” e “infarto” que poderiam ser explorados com maior profundidade em estudos futuros.

Um outro ponto comum a ser ressaltado foi a preocupação dos colaboradores em “mostrar o seu potencial” e com isso renovar a ‘esperança de se manter empregado”. Essa preocupação, no caso da empresa alvo do estudo de caso, pode ter levado à atitude de minimizar críticas ao clima organizacional, conforme descrito no *focus group*.

A somar, a entrevista mostrou dados de como uma empresa que já tinha um programa de qualidade de vida no trabalho foi afetada pela situação de pré-fusão e, a partir de sua crítica, como objeto de estudo futuro, é possível pensar e criar ações que possam estimular uma melhoria.

Análises mais detalhadas da entrevista poderão ser investigados e analisados em estudos futuros.

5 CONCLUSÕES

Buscou-se, neste trabalho, analisar o clima organizacional de uma empresa, em uma situação atípica de incerteza. Para tal, le vou-se em consideração a definição de clima organizacional conforme Litwin (1968 apud SANTOS, 1999, p. 33), isto é, como:

[...] um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Essa percepção de clima organizacional foi levantada através do questionamento de níveis de satisfação exógenos. Vale a pena ressaltar que são exógenos pois são providos pelo ambiente e podem ser administrados pela organização para influenciar o comportamento do indivíduo (ARCHER, 1997, p. 16-18).

Baseado nos resultados encontrados, o ponto a ser ressaltado foi justamente essa percepção dos indivíduos. Conforme constatado, a influência da esfera indivíduo justifica as diferentes percepções sobre o clima organizacional. Para alguns colaboradores, o clima estava adequado enquanto para outros não, ou seja, as disfunções nem sempre podem ser vistas pelo lado organizacional e sim do indivíduo.

Essa percepção, conforme descrito por Robbins (2002, p. 117-120), é definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente. O comportamento das pessoas baseia-se na sua percepção de realidade e não na realidade em si. O mundo como é percebido passa a ser o mais importante quando se trata de comportamento.

Os fatores que influenciam essa percepção são: o observador, o alvo e a situação em si. No observador, influenciam suas atitudes, suas motivações, seus interesses, sua experiência e suas expectativas. Na situação, o momento, o ambiente de trabalho e o ambiente social. E no alvo, a novidade, o movimento, os sons, o tamanho, o cenário e a proximidade (ROBBINS, 2002, p. 118)

Essa questão da percepção pode ser vista, também, pelo lado da filosofia, através do estudo da fenomenologia. Essa pode ser compreendida pela busca da filosofia “pura” através de uma radicalização da lógica formal. De acordo com o seu maior expoente, Husserl (2001), era necessário racionalizar o pensamento humano de forma a abstrair a intencionalidade do olhar do observador, visando ao objeto real, como ele de fato é.

No entanto, esse objeto real, ou seja, o fenômeno de fato é algo inatingível. Isso porque quando o homem pensa um objeto, por exemplo, "mesa", tem um pensamento intencional, um pensamento voltado para uma coisa específica que ele imagina e define, de modo que em sua consciência existe uma mesa, independentemente de que uma mesa exista ou tenha existido no mundo real externo.

As coisas existem em nossa consciência como "objetos ideais" perpétuos. Os objetos ideais têm realidade, são entes, contêm um "ser" e podem ser examinados e classificados. São como os universais de Platão, que existiam apenas no "mundo inteligível", fora do alcance do homem, mas que, para Husserl (2001), estão na mente humana, como fenômenos mentais. Tudo que se pode saber do mundo resume-se a esses fenômenos, a esses objetos ideais, designados por uma palavra que representa a sua "significação". As coisas existem em função da consciência que se tem delas.

Essas diferentes percepções puderam ser captadas na análise quantitativa e qualitativa dos dados como, por exemplo, com relação à percepção do respeito da empresa às leis trabalhistas. Apesar das atitudes da empresa serem as mesmas com todos os seus colaboradores, os colaboradores da administração demonstraram 83% de satisfação ante a 48% do Comercial e 42% de Operações. Para a alimentação segue a mesma interpretação, pois enquanto os colaboradores da administração demonstraram 86% de satisfação e os do Comercial 77%, os de Operações demonstraram apenas 57%.

Outro ponto a ser ressaltado é a percepção da importância da empresa e do emprego para os colaboradores. A diretoria de Operações, que concentra os mais humildes, apresentou índices de menor satisfação com a política de salários e maior número de comentários qualitativos sobre remuneração, banco de horas e benefícios oferecidos pela empresa como local para descanso, cinema, cartão de compras, salão de jogos e lanchonete. A empresa e tudo o que ela proporciona tem uma participação significativa no suprimento das necessidades básicas

desses colaboradores, inclusive a alimentação proporcionada, que muitas vezes é a melhor refeição do dia. Por isso, as críticas, também, são maiores com relação à qualidade e quantidade oferecidas. Enquanto “pagamento em dia” aparece como um dos motivos que mais agradam os colaboradores na empresa, para outros isso não passa de uma obrigação.

Além disso, verificou-se uma relação direta de maior nível de participação na tomada de decisões com a satisfação com o relacionamento dos superiores (sejam eles supervisores ou gerentes).

Em adição à análise do clima organizacional, buscou-se mapear e pré-analisar os problemas que ocorrem em um processo de fusão. Em observação da pesquisadora, o que se percebeu é que, até pela questão das diferentes percepções, houve muito incômodo para alguns colaboradores relacionado à incerteza da pré-fusão, assim como, para outros, o impacto foi menor ou mesmo nenhum, até por desconhecimento do fato. Para aqueles que se incomodaram, as queixas mais comuns presentes em diálogo com a pesquisadora foram as de desânimo no trabalho, incômodo e queixas como dores de cabeça, estômago e taquicardia. Esses registros não estão presentes no ambulatório médico pois são oriundos na sua maioria da alta administração e não é hábito que esses colaboradores utilizem os serviços médicos oferecidos na empresa.

As informações da entrevista sobre a seguradora levam ao questionamento sobre a presença constante dessas queixas nesses casos, visto que também existiram relatos de casos de taquicardia, pressão alta e dores de cabeça e uma maior averiguação desse ponto, fica como sugestão de pesquisa a ser realizada..

Além dessas queixas, outro ponto comum a ser observado foi a necessidade de “mostrar serviço” apresentada pelos colaboradores. Havia inclusive temor em se ausentar do local de trabalho, mesmo que temporariamente no caso citado pela entrevista e, na indústria alimentícia, isso foi mencionado nas discussões do *focus group*.

Outro objetivo deste trabalho foi o de levantar o que organizações estão ou não fazendo a respeito desses problemas. Na indústria alimentícia, percebeu-se que o próprio questionamento sobre o clima organizacional é uma ação, visto que uma consequência decorrente da análise dos resultados do questionário foi a investigação de alguns pontos

passíveis de melhoria, como o relacionamento dos superiores com seus colaboradores e ações futuras que possam levar a uma maior *performance* do trabalho dos colaboradores.

Já na seguradora citada na entrevista, pouco foi feito, além da manutenção das ações já presentes. Em ambos os casos o que se percebe é a dificuldade no desenvolvimento de Qualidade vida no trabalho – QVT enquanto valor de gestão nestes períodos de incerteza.

O questionamento da pesquisadora sobre como ações oriundas dos gestores da organização podem melhorar a condição de trabalho dos colaboradores no contexto de pré-fusão permaneceu, visto que durante o período do processo de levantamento dos dados não houve algo nesse sentido. Um outro item a ser analisado em pesquisas futuras é a relação da gestão familiar com o clima organizacional que foi mencionado nas respostas abertas do questionário.

REFERÊNCIAS

- ACIOLY, 1997 *apud* LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?:** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 9ª ed., São Paulo: Cortez Editora, 2003. 200 p.
- ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. *In* BERGAMINI, Cecília Whitaker, CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997. p. 3-24.
- Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias - ABIMA.** Disponível em: <<http://www.abima.com.br/>>. Acesso em: 11/10/2004.
- BANCO CENTRAL.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em: 11/01/2006.
- BASTOS, João Augusto S. L (Org.). **Capacitação tecnológica e competitividade:** o desafio para a empresa brasileira. Curitiba: IEL, 2002.
- BLOOMBERG. **Mergers and acquisitions.xls. 1 disquete 3 ½ pol.** Microsoft Excel 2006.
- BRADLEY 1993, p. 436 *apud* NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v.1, n. 3, 2º sem/1996.
- BREJON, Paulo Eduardo Carmo. **Estudo de mudança organizacional.** 1993. 172 f.. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CAMPBELL et al, 1970 *apud* SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico.** Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.
- CASADO, Tânia. **A motivação e o trabalho.** *In* FLEURY, Mª. Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. **Falar da dor, esvaziar o peito, ancorar o coração:** uma metodologia para gestão de pessoas em situações de mudanças organizacionais. 2004. 244 p . Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

CHAVES, Fernando. A identificação do clima organizacional e sua importância como ferramenta gerencial. **Estudos empresariais**, Brasília, v. 2, n. 2, p. 11-20, maio/ago. 1997.

CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional**: uma contribuição metodológica. 1992. 182 p. Tese (Livre Docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____. A relação entre motivação, satisfação no trabalho e administração de RH. In BERGAMINI, Cecília Whitaker, CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997. p.87-91.

CODO, Wanderley; SAMPAIO, Jose Jackson Coelho. **Sofrimento psíquico nas organizações**: saúde mental e trabalho. Rio de Janeiro : Vozes, 1995, Cap. 5.

COOPER, D.R. & SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.

DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. 1. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994. 643 p.

DRAGO, , Pedro Anibal. Pesquisa-ação - uma opção metodológica para conhecimento : mudança da realidade organizacional. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 62-69, ago./out. 1989.

ENDEAVOR. **Guia Endeavor de fundos de venture capital e private equity no Brasil**. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/>>. Acesso em: 24/03/2003.

FACCHINI, Claudia. Com retomada, fusões no país devem voltar aos níveis de 2000. **Valor**, São Paulo, 9 mar. 2004. Empresas & Tecnologia, p. B1.

FEIJO, Paulo Afonso; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim; BLAESING, Dirk. O que eles pensam sobre fusões e aquisições. **RAE Light**, São Paulo, v.2, n.5, p. 39-44, set./out. 1995.

FERNANDES; GUTIERREZ, 1998 *apud* LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FERNANDES; RODRIGUES, 1998 *apud* LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FISCHMANN, Adalberto A, ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de, FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. Um método interativo de diagnóstico de clima organizacional: uma experiência vivida. In: Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-

Graduação em Administração, 9, 1985, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 1985. p. 309-311.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.

_____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FOREHAN; GILMER, 1694 *apud* SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi, RODRIGUES, Avelino. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática** São Paulo: Atlas, 2ª edição revisada, 1999. 133 p.

FREUD, Sigmund *apud* ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. *In* BERGAMINI, Cecília Whitaker, CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 3-24.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, mai./jun. 1995a.

_____. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, p. 65-71, jul./ago. 1995b.

GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 5-13, out./dez. 1988.

HUSSERL, Edmund. **Meditações cartesianas** : introdução à fenomenologia. São Paulo: Madras, 2001. 173 p.

JAMES; JONES, 1974 *apud* SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.

JOHNSTON 1976 *apud* SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.

KAMEYAMA, Ruy. **Visão geral das atividades de private equity**. 64 f.. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Faculdade de Economia e Finanças, IBMEC, Rio de Janeiro. 2001.

KARANICK, 1973, *apud* SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.

KOLODNY, Harvey, ABREU, Fabio de Souza, REGO, Luiz Carlos Morais. O processo de mudança organizacional **RAE light**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 4-7, jul./ago. 1994.

KPMG. **Fusões e aquisições no Brasil**: análise dos anos 90. Corporate Finance. fa_90_s.pdf. São Paulo, 2001. 1 disquete, 3 ½ pol. Acrobat Reader.

LIMONGI, Ana Cristina, RODRIGUES, Avelino. **Como gerenciar sua saúde no trabalho**: um manual sobre o estresse e as queixas psicossomáticas no dia-a-dia das empresas. 1. ed. São Paulo: Editora STS, 1994. 82 p.

_____. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós -industrial.. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIPOWSKI, 1986 *apud* LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LITWIN, 1968 *apud* SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.

LITWIN; STEINGER, 1968 *apud* SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.

LOCKE *apud* CODA, Roberto. A relação entre motivação, satisfação no trabalho e administração de RH. *In* BERGAMINI, Cecília Whitaker, CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997. p.87-91.

MASLOW, 1954 *apud* ROBBINS, Stephens. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. Pearson Editora, 2002.

MAYER, BROWN & PLATT. **Private equity na América Latina**: análise de mercado. Disponível em: <http://www.venturecapital.com.br/vcn/Pdf/privateequity_por.pdf />. Acesso em: 24/03/2003.

MCDONAGH, John C. Avaliação do candidato à aquisição. *In*: **Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições**. Tradução por Nivaldo Montingelli Junior. Rio de Janeiro: Record, 1992, p. 43-57. Título original: *Ernst & Young management guide to mergers and acquisitions*.

MELLO FILHO, Julio de. **Concepção psicossomática**: visão atual. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1983. 215 p.

MENEZES, Emilio Araújo. **O impacto de fusões e aquisições de empresas sobre a riqueza dos acionistas**: um estudo empírico no mercado de capitais brasileiro. 226 f.. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 1994.

MIRANDA, José Carlos. Fusões e aquisições de empresas no Brasil. **Economia e sociedade**. Campinas, n.14, p.67-88, jun. 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Trad. Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, 1973 RUFFIÉ, 1976 apud LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina, RODRIGUES, Avelino. **Como gerenciar sua saúde no trabalho**: um manual sobre o estresse e as queixas psicossomáticas no dia-a-dia das empresas. 1. ed. São Paulo: Editora STS, 1994. 82 p.

MUCHINSKI, 1976 apud SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v.1, n. 3, 2º sem/1996.

NORONHA, Silvia. Fusões e aquisições no Brasil: mais vale um pássaro na mão do que dois voando. **Rumos**: economia e desenvolvimento para os novos tempos. Brasília, ano 24, n. 165, p.26-32, out. 1999.

O'ROURKE, J. Tracy. Integração pós-fusão. In: **Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições**. Tradução por Nivaldo Montingelli Junior. Rio de Janeiro: Record, 1992, p. 257-289. Título original: *Ernst & Young management guide to mergers and acquisitions*.

PAIVA, R. O discurso e a ação: a volta do ator e a narração como opção metodológica. in **Revista Plural**. São Paulo: USP, n. 6, p. 76-102, 1º semestre de 1999.

PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **Análise de dados qualitativos: estratégias mercadológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 3 ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001. 154 p.

PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 96-104, jul./set. 2002.

ROBBINS, Stephens. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. Pearson Editora, 2002.

SAMPAIO, 1999 *apud* LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico.** Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.

SCHENEIDER, SNYGLER, 1976 *apud* SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico.** Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.

SERVA, Maurício; JAIME, Pedro Junior. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v.35, n.1, p.64-79, mai./jun. 1995.

SILVA, Altamiro. Goldman Sachs é o maior na assessoria de fusões. **Valor**, São Paulo, 06 jan. 2005. Finanças, p. C3.

_____. Private Equity chega a US\$ 5,5,bi. **Valor**, São Paulo, 03 out. 2005. Finanças, p. C8.

SILVA, Edith Selligmann. O que eles pensam sobre problemas psicossomáticos no trabalho **RAE Light**, São Paulo, v.2, n.3, p.41-55, mai./jun. 1995.

SILVERMAN, David. **Qualitative research: theory, method and practice.** 1 ed. London: Sage, 1998. 262 p.

SIMABESP Sindicato das Indústrias de Massas Alimentícias e Biscoitos do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.simabesp.org.br/>>. Acesso em: 11/10/2004.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Diagnóstico de clima. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 141-158, abr./jun. 1977.

SOUZA, 1977 *apud* SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico.** Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.

SOUZA, 1978 *apud* SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico.** Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.

SOUZA, 1980 *apud* SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico.** Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.

SOUZA, 1981 *apud* SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico.** Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.

TAGIURI, 1969 *apud* SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999, 171 p.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991. 88 p.

TORRES, Ofélia de Lanna Sette (Org.). **O indivíduo na organização** : dimensões esquecidas. Tradução por Arakcy Martins Rodrigues et al. 3.ed. São Paulo:Atlas, 1996. 205 p.

VOLPATO, Maricília; CIMBALISTA, Silmara. O processo de (des)motivação e incentivo à inovação para a empresa. *In* BASTOS, João Augusto S. L (Org.). **Capacitação tecnológica e competitividade** : o desafio para a empresa brasileira. Curitiba: IEL, 2002.

WALTON, 1975 *apud* LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WOOD Junior, Thomaz. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995. 260 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 201 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL
APÊNDICE B – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM O PROFISSIONAL
RESPONSÁVEL POR QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

j)	Cinema				
k)	Sala de jogos				
l)	Lanchonete				
3.2.	Condições de trabalho	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito
a)	Higiene				
b)	Ruído				
c)	Temperatura				
d)	Odor				
e)	Espaço físico				
f)	Segurança do trabalho				
g)	Banheiro				
h)	Uniformes				
3.3.	Atendimento ao funcionário	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito
a)	No serviço social				
b)	No departamento de pessoal				
c)	No ambulatório médico				
d)	No posto bancário				

e)	Caixa rápido				
----	--------------	--	--	--	--

f)	No refeitório				
----	---------------	--	--	--	--

g)	Pela segurança patrimonial				
----	----------------------------	--	--	--	--

h)	Na segurança do trabalho (CIPA)				
----	---------------------------------	--	--	--	--

i)	Na área de recursos humanos (seleção e treinamento)				
----	---	--	--	--	--

3.4.	Equipamentos e materiais	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito
a)	Equipamentos necessários para realização do trabalho				

3.5.	Política de salários	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito
a)	Salário atual				

b)	Prêmio				
----	--------	--	--	--	--

c)	Banco de horas				
----	----------------	--	--	--	--

3.6.	Oportunidade de crescimento profissional	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito
a)	Oportunidade de crescimento profissional através de cursos, treinamento, mudança de função e outros				

3.7.	Respeito às leis	Muito	Satisfeito	Pouco	Insatisfeito
------	------------------	-------	------------	-------	--------------

	trabalhistas	satisfeito		satisfeito	
a)	A empresa respeita as leis trabalhistas				

3.8.	Divulgação de informações (comunicação)	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito
a)	As informações em geral, são divulgadas com clareza e precisão				

3.9.	Participação na tomada de decisões	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito
a)	Sua participação na tomada de decisões				

4. Você conhece o seu encarregado/supervisor?

Sim	
Não	

4.1. Se a resposta for afirmativa (Sim), responder:

a)	Qual é o nome dele?	
b)	Você tem contato com ele? Com que frequência?	
	Pelo menos 3 vezes por semana	
	De vez em quando	
	Não tenho contato	
c)	Quando ele chega, costuma cumprimentar a equipe?	
	Sim	
	Não	
	De vez em quando	
d)	Você acha o seu encarregado simpático? Ele te trata bem?	
	Sim	
	Não	
	De vez em quando	

4.2.	Em relação ao seu encarregado/supervisor	Concordo plenamente	Concordo	Concordo pouco	Não concordo
a)	Ele acompanha o trabalho da equipe				

b)	Ele incentiva a liberdade de ação				
----	-----------------------------------	--	--	--	--

c)	Ele procura não adiar as				
----	--------------------------	--	--	--	--

	soluções pois é proativo				
d)	Ele realiza reuniões com a equipe				
e)	Ele aceita sugestões contrárias à opinião dele				
f)	Ele dá liberdade para criticar e opinar				
g)	Ele elogia e valoriza o seu trabalho				
h)	Ele acompanha as falhas e os pontos de melhoria				
i)	Ele administra a área com competência				

5. Você conhece o seu gerente?

Sim	
Não	

5.1. Se a resposta for afirmativa (Sim), responder:

a)	Qual é o nome dele?	
b)	Você tem contato com ele? Com que frequência?	
	Pelo menos 3 vezes por semana	
	De vez em quando	
	Não tenho contato	
c)	Quando ele chega, costuma cumprimentar a equipe?	
	Sim	
	Não	
	De vez em quando	
d)	Você acha o seu gerente simpático? Ele te trata bem?	
	Sim	
	Não	
	De vez em quando	

5.2.	Em relação ao seu gerente	Concordo plenamente	Concordo	Concordo pouco	Não concordo
------	---------------------------	---------------------	----------	----------------	--------------

a)	Ele acompanha o trabalho da equipe				
b)	Ele incentiva a liberdade de ação				
c)	Ele procura não adiar as soluções pois é proativo				
d)	Ele realiza reuniões com a equipe				
e)	Ele aceita sugestões contrárias à opinião dele				
f)	Ele dá liberdade para criticar e opinar				
g)	Ele elogia e valoriza o seu trabalho				
h)	Ele acompanha as falhas e os pontos de melhoria				
i)	Ele administra a área com competência				

6. Procure encontrar a melhor definição para o seu chefe imediato e seu supervisor encarregado

6.1.a) Nome do chefe imediato:

	Sim	Não
a) Despreparado		
b) Educado		
c) Individualista		
d) Paciente		
e) Comprometido		
f) Bom líder		

g)	Inteligente		
h)	Acomodado		
i)	Honesto		
j)	Atencioso		
k)	Dinâmico		
l)	Omisso		
m)	Organizado		

6.1.b) Nome do supervisor/encarregado imediato:

	Sim	Não
a) Despreparado		
b) Educado		
c) Individualista		
d) Paciente		
e) Comprometido		
f) Bom líder		
g) Inteligente		
h) Acomodado		
i) Honesto		
j) Atencioso		
k) Dinâmico		
l) Omisso		
m) Organizado		

7. Você conhece o diretor da sua área?

Sim	
Não	

7.1. Se a resposta for afirmativa (Sim), responder:

a) Qual é o nome dele? _____

7.2. O que você acha dele?

a) Despreparado _____

Por quê? _____

b) Acomodado _____

Por quê? _____

c) Dinâmico _____

Por quê? _____

d) Inteligente _____

Por quê? _____

Não deseja opinar				
7.3. Defina sua opinião sobre a diretoria da empresa				
	Ótima	Boa	Regular	Fraca
a) Como você avalia a sua Diretoria?				

8. Você conhece o presidente da empresa?

Sim

Não

8.1. Se a resposta for afirmativa (Sim), responder:

a) Qual é o nome dele?

8.2. O que você acha dele?

a) Despreparado

Por quê?

b) Acomodado

Por quê?

c) Dinâmico

Por quê?

d) Inteligente

Por quê?

Não deseja opinar

9. Complete a frase

a) O que mais me DESAGRADA na empresa onde trabalho é:

b) O que mais me AGRADA na empresa onde trabalho é: _____

APÊNDICE B – Entrevista na íntegra com o profissional responsável por qualidade de vida no trabalho

Descrição do entrevistado: M. S., 45 anos, feminino, fisioterapeuta.

Primeiramente, gostaria de agradecer a sua participação no desenvolvimento da minha dissertação de mestrado. O depoimento sobre sua vivência será extremamente enriquecedor para estudo do contexto da organização em processo de pré-fusão e sua relação com os seus colaboradores.

Suas informações serão tratadas com a devida confidencialidade.

1) Então, para começarmos, me conte um pouco sobre você? Qual o caso de pré-fusão que você vivenciou? Em qual lado você estava envolvida, no que estava à venda ou à compra?

Sou fisioterapeuta e trabalhei em duas empresas de médio porte (indústria farmacêutica e seguradora), sendo que trabalhei por um período maior na seguradora. Quanto ao processo de pré-fusão, vivenciei, embora não consciente, de um processo de pré-fusão entre seguradoras.

Embora todos os funcionários achassem que a seguradora estivesse à venda, ocorreu o contrário, ou seja a seguradora que eu trabalhava comprou outra de maior porte e hoje é considerada uma grande empresa.

Só para elucidar – a seguradora compradora era a Tokio Marine Brasil, com aproximadamente 300 funcionários e a seguradora adquirida foi o conglomerado Real e Sudameris Seguros, com aproximadamente 750 funcionários. Hoje a Tokio Marine Real Seguros conta com 1000 funcionários.

2) Você chegou a vivenciar a organização antes do processo de pré-fusão?

Sim. Trabalhei em duas etapas na empresa. De junho de 1995 a agosto de 1997 e de junho de 1998 até dezembro de 2003.

Quando comecei a prestar serviços em 1995, na ocasião, a palavra de ordem era estabilidade, paternalismo. Era muito comum ver colaboradores que tinham a empresa como seu primeiro emprego e os mesmos se aposentavam na empresa. Era considerada uma empresa com ambiente familiar. Todos se sentiam seguros, protegidos e muitos colaboradores apresentavam uma postura de acomodação.

Como era o trabalho que você desenvolvia? Por quanto tempo você desenvolveu este trabalho?

Eu estava inserida no departamento de Recursos Humanos, além de trabalhar ocasionalmente com o departamento administrativo. Como fisioterapeuta fazia parte de uma equipe formada pelo médico do trabalho, dentista e funcionários do RH.

Cabia a mim detectar áreas de tensão ou com maior incidência de queixas de dores ou cansaço para elaborar programas específicos de relaxamento visando melhorar a qualidade de vida dos envolvidos. Elaborava e desenvolvia também exercícios laborais, exercícios posturais, massagens e alongamentos específicos (de acordo com a necessidade da área).

Percorria também toda a empresa para dar orientações posturais enquanto o colaborador estivesse em atividade, além de promover correções ergonômicas.

O departamento administrativo teve um papel importante no sentido de facilitar o desenvolvimento de todos os programas, além da aquisição dos equipamentos de proteção individual.

Havia também um consultório médico, dentário e de fisioterapia. Montamos também uma mini academia com esteiras, bicicletas e aparelhos abdominais que funcionava sob a coordenação do médico e minha.

3) Como era o seu vínculo com a organização, havia um contrato de trabalho?

R- Fui prestadora de serviços. No início como pessoa física, depois como jurídica sendo que havia um contrato de trabalho com normas pré-estabelecidas (tanto da parte da empresa como da minha).

4) Como funcionava o seu envolvimento formal e informal com os colaboradores da organização? Percebeu alguma mudança depois do início do processo de pré-fusão?

O meu envolvimento formal com os colaboradores ocorria com a minha inserção no Departamento de RH. Em situações pontuais, convidávamos o diretor e o gerente da área e a gente conseguia propor projetos que podiam melhorar a condição do trabalho ou diminuir o impacto do stress eventualmente vivenciado pelos colaboradores. Como disse anteriormente, cabia a mim, detectar os problemas e elaborar projetos que eram amplamente discutidos antes da implementação dos mesmos.

Informalmente, fazia o uso do consultório e das minhas voltas nos setores para conversar e ouvir as queixas dos colaboradores. Confesso que a atividade foi fundamental para a coleta de informações e necessidades dos colaboradores sendo que muitas propostas foram realizadas a partir desta coleta de informações pois nesse instante, havia uma quebra de defesas e ficava mais fácil perceber as reais necessidades de cada um.

Quanto à mudança foi perceptível pois a empresa mudou radicalmente a sua postura, começando pela contratação de um novo gerente de RH com postura agressiva concomitante a uma grande capacidade intelectual e profissional.

Os colaboradores foram se assustando no momento em que começaram a pregar uma nova postura, com mudanças de metas e foco sendo que tudo começou com a demissão de um vice-presidente que dedicou 32 anos a empresa. Este fato ocorreu em 2003.

5) Como você sentiu/percebeu o processo de pré-fusão? E os demais colaboradores?

Eu não tinha consciência do que estava ocorrendo. Percebia uma grande tensão por parte dos diretores e executivos da empresa sendo que alguns tiveram até alterações como hipertensão e infarto (em um gerente de área).

Com relação aos colaboradores, eles também não tinham consciência do que estava ocorrendo mas sentiam-se inseguros pois havia “algo” no ar. Nos dois anos anteriores à fusão, houve uma mudança importante do perfil da empresa sendo que de paternalista passou a uma postura mais agressiva, ocorrendo demissões de colaboradores muito antigos (alguns com mais de 20 anos de casa), demissões em massa (coisa que nunca tinha acontecido) inclusive de gerentes de área. Com essa situação estabelecida, foi notório o aumento do nível de stress e consecutivamente de queixas de dores em geral e fadigas constantes.

6) Havia algum sentimento/consenso entre os envolvidos durante o processo de pré-fusão?

R- Não acompanhei o processo , pois já havia ocorrido a rescisão contratual. A fusão ocorreu em 2005.

7) Como funcionava a comunicação formal? E a informal (a famosa “rádio peão”)?

Quanto ao processo como um todo, a comunicação formal era muito restrita sendo que só era comunicado que tudo que estava ocorrendo fazia parte das mudanças que estavam sendo exigidas pela matriz, sediada no Japão.

A comunicação informal, falava desde a quebra da seguradora até a possibilidade de aquisição de outra companhia. Falavam muito em venda da seguradora, o que gerava muita insegurança no quadro funcional. O que mais me deixava impressionada era o fato da “rádio peão” saber de antemão quais seriam os funcionários que seriam desvinculados da empresa.

8) Como atuava a área de Recursos Humanos?

O departamento agia com rigor e sem muita informação. Tudo era decidido entre os responsáveis pelos departamentos (diretores e eventualmente gerentes de área) e o RH. Isso favoreceu o desenvolvimento de uma postura de desconfiança por parte dos colaboradores. A maioria deles não suportava a idéia de ter que ir ao RH, por algum motivo, sendo que o gerente do departamento era o mais criticado.

9) Qual foi o impacto deste contexto de incerteza no desenvolvimento do seu trabalho? E no dos demais colaboradores?

Todo o processo de incerteza teve no meu ponto de vista um impacto negativo quanto ao desenvolvimento do meu trabalho. Sentia que os colaboradores achavam que eu sabia de muita coisa que estava acontecendo, o que era irreal. Havia duas reações naturais: curiosidade (especulações) e desconfiança (medo de eu levar qualquer informação ao RH que pudesse prejudicá-los).

Além disso, senti que todos os projetos que vinham sendo desenvolvidos passaram a ser secretamente coibidos até chegar o ponto da rescisão contratual sendo que as poucas atividades que haviam sobrevivido apresentavam uma baixa gradativa na adesão pois os colaboradores sentiam medo de se ausentar dos seus departamentos. Eles achavam que poderiam ser prejudicados. Apesar disso, a demanda no consultório era grande pois os colaboradores queriam expor suas angústias.

10) Você acredita que de alguma forma, seu trabalho enquanto “qualidade de vida no trabalho” ajudou os colaboradores a atravessarem este processo de uma forma melhor?

Eu acredito que sim, sendo que muito não foi só meu. Acho que todos os profissionais envolvidos com qualidade de vida no trabalho tiveram atuação fundamental.

O que percebi é que apesar do nível de stress alto, a incidência de doenças ocupacionais eram praticamente nulas. Os colaboradores que apresentavam qualquer disfunção eram acompanhados muito de perto, o que os tranquilizava para desenvolvimento de suas atribuições.

Para os colaboradores era fundamental a presença de alguém profissional da área de saúde para acompanhar e encaminhá-los quando houvesse necessidade. Por exemplo, em casos de crises hipertensivas, sendo que em algumas situações, cabia a mim acompanhá-los ao pronto socorro.

Outra situação que acho que ajudava bastante era o trabalho que eu desenvolvia de massagem e alongamentos, com o colaborador sentado em sua própria mesa. Como senti que eles estavam receosos para saírem de seus locais de trabalho, desenvolvi com o apoio do RH, essa programação para que pudessem se sentir mais amparados. O resultado foi a diminuição sensível de queixa de tensão na região dos ombros e dores de cabeça.

Subjetivamente acho que o fato de terem usado o meu consultório para exporem suas angústias, ajudou como relaxamento. É lógico que com a atuação de um psicólogo, os resultados seriam melhores.

11) Na sua opinião, o que mais poderia ser feito para não prejudicar a *performance* do trabalho destes colaboradores?

R- Acho que o departamento de RH deveria ter contado com o suporte de outros profissionais, principalmente de um psicólogo. Além disso seria fundamental seria uma comunicação mais clara e objetiva desde o início do processo pois isso diminuiria substancialmente o clima de insegurança e incerteza e quem sabe até houvesse um desempenho maior para que o colaborador pudesse demonstrar o seu potencial e com isso a esperança de se manter empregado.