

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO:  
ÊNFASE: RECURSOS HUMANOS E MARKETING

**CLIMA ORGANIZACIONAL DOS COLABORADORES DA  
EMPRESA REITEX**

SANTA MARIA, RS – OUTUBRO DE 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO:  
ÊNFASE: RECURSOS HUMANOS E MARKETING

À Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Artigo

**CLIMA ORGANIZACIONAL DOS COLABORADORES DA EMPRESA  
REITEX**

ELABORADO POR:

**LUIS VANDERLEI VIDAL**

COMO REQUISITO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM  
RECURSOS HUMANOS E MARKETING

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof.<sup>a</sup> LÚCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA, MSc  
ORIENTADORA DO ARTIGO

Prof. ANTONIO CARLOS FREITAS VALE DE LEMOS, MSc  
MEMBRO

Prof. GUERINO ANTONIO TONIN  
MEMBRO

SANTA MARIA, OUTUBRO DE 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO:  
ÊNFASE: RECURSOS HUMANOS E MARKETING  
SANTA MARIA/OUTUBRO/2004

## **Pesquisa de clima dos colaboradores da Reitex**

Autor: Luís Vanderlei Vidal

Orientador: Professora Lúcia Rejane da Rosa Madruga

### **RESUMO**

Este trabalho apresenta os resultados da pesquisa realizada com os colaboradores da empresa Reitex “Soluções e Concreto” sobre o nível de satisfação dos colaboradores da empresa. A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2004 através da aplicação de um questionário com 54 questões, procurando saber o que pensa o colaborador em relação a diferentes fatores da organização, tais como: gestão, treinamento e desenvolvimento, ambiente, qualidade de vida, relacionamento, salários e benefícios, imagem, satisfação pessoal de acordo com as tendências da atualidade. Como o resultado da pesquisa tem-se que existe um visão clara da gestão proposta pela empresa, com processos medidos, resultados divulgados gerando um bom ambiente onde a maioria considera-se parte da equipe, com oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Destacou-se o orgulho pelo trabalho realizado, a satisfação pessoal, uma empresa sem distinção de raça, cor e sexo onde a maioria considera um excelente lugar para trabalhar.

## INTRODUÇÃO

Numa era de transformações rápidas, onde o entendimento de ambiente competitivo se estende a uma visão de mundo globalizado, percebe-se diferentes influências no mercado como são conduzidos os negócios.

A necessidade de agregar valor torna-se uma condicionante à sobrevivência das empresas na cadeia competitiva, obrigando-as a melhorar continuamente o modo pelo qual organizam os recursos de que dispõe para tanto.

A implantação de um programa de qualidade pela empresa Reitex e sua certificação de Iso gerou modificações na cultura organizacional.

Ao diagnosticar qual o clima organizacional da empresa após a padronização de processos na busca da qualidade, vamos abordar determinados aspectos: processos, estilo de liderança, direcionamento da empresa, qualidade de vida, credibilidade e motivação, esses dois últimos consequência da avaliação feita nos quatro primeiros.

Diante desse contexto e da certificação ISO 9001 pela empresa, sua importância surge a necessidade de se conhecer o clima organizacional da empresa Reitex, motivando esse estudo, cujo o problema é: Qual o nível de satisfação dos colaboradores da empresa Reitex no primeiro semestre de 2004, após certificação da empresa na ISO 9001 ?

O contexto competitivo no qual as organizações estão inseridas interfere constantemente em valores individuais, atividades de trabalho, na organização que busca novas tecnologias de processo, produtos melhores, padronização que atendem a expectativa, mas também superam as expectativas de seus clientes.

A organização precisa de um gestão clara, fundamentada numa filosofia empresarial onde missão, objetivos e valores sejam acessíveis a todos e pautem de valores de respeito às pessoas.

Justifica-se a importância do diagnóstico de clima uma vez que vivencia-se na prática a importância de que as pessoas conheçam a gestão, os objetivos, o relacionamento seja adequado e que esforços individuais sejam valorizados.

A avaliação revela a predisposição, ou não, dos colaboradores para a manutenção de práticas e políticas gerenciais além de afetar os negócios e o comportamento da organização.

A abordagem metodológica utilizada para realizar este trabalho partiu de um referencial bibliográfico que proporcionou o embasamento teórico a pesquisa de clima organizacional descritiva realizada na empresa.

A perspectiva de orientar e ajudar a organização, outras de qualquer setor e estágio de gestão, que tenham o objetivo de aumentar sua eficácia e eficiência e traçar um perfil da empresa. A fundamentação teórica e a revisão bibliográfica, argumentam uma análise e discussão entre os resultados de práticas gerenciais adotadas e a teoria. Ao fim encontram-se as conclusões que esperamos tornem-se uma ferramenta de gestão na busca da melhoria contínua.

# 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo procura apresentar a fundamentação teórica sobre teorias motivacionais, clima organizacional e o processo da qualidade nas organizações. Inicia com as teorias da administração, enfatizando aspectos comportamentais e motivacionais; continua com uma abordagem da evolução da qualidade e relata a importância da pesquisa de clima como ferramenta de gestão na atualidade.

O processo das organizações depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da motivação e da criatividade de sua força de trabalho.

## 1.1. Motivação – Teorias administrativas

### 1.1.1. Escola da Administração Científica – Frederick Winslow Taylor

Fraderick W. Taylor, fundador da Escola de Administração Científica (1856 – 19915), destaca-se na história do pensamento administrativo dando “enfoque mecanicista do ser humano” e o conceito “Homo economicus”.

Embora estivesse mais preocupado na divulgação da Filosofia de seu sistema, a maior atenção acabou recaindo no mecanismo em si.

Segundo CHIAVENATTO (1993, p.43) Taylor considera cada colaborador uma mera engrenagem no corpo da empresa, tendo desrespeitada sua condição de ser humano. Para Taylor toda a pessoa é motivada somente por recompensas salariais e materiais. O planejamento deve ser de responsabilidade exclusiva da gerência, enquanto a execução cabe aos operários e seus supervisores. A teoria defendida por Taylor, apesar das críticas, limitações e restrições recebidas, serviu de base para o atual estudo do comportamento das pessoas no trabalho.

Os fundamentos da administração científica segundo TAYLOR (1970, p.34) tem como objetivo principal da administração o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado.

#### 1.1.2. Escola das Relações Humanas – Elton Mayo

Segundo CHIAVENATO (1979, p.131) a Escola das Relações Humanas surgiu nos EUA, como consequência imediata das experiências de Hawthorne, por Elton Mayo e seus colaboradores. Foi basicamente, um movimento de reação e de oposição à abordagem clássica da administração.

Conclusões da experiência de Hawthorne:

- a)** Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior será a disposição do empregado em produzir. O nível de produção é resultante da integração social e não da capacidade física ou fisiológica.
- b)** O comportamento social dos empregado apoia-se no grupo.
- c)** Homem social – as pessoas são motivadas, principalmente pelas necessidades de relacionamento, aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais em que convivem.
- d)** Grupos informais – a empresa é vista como uma organização social composta por diversos grupos informais; constituem a organização humana da empresa, define regras de comportamento, recompensas ou sanções sociais, escala de valores, ...
- e)** O trabalho é uma atividade grupal.
- f)** As relações humanas – cada indivíduo procura ajustar-se a outros indivíduos e grupos.
- g)** A motivação é o mais importante fator na produtividade e no comportamento dos seres humanos.

Para MAYO (1947, p.30) o colaborador é motivado por recompensas sociais, simbólicas, de ser reconhecido, de se relacionar e não apenas por recompensas materiais.

### 1.1.3. Teoria Comportamental

A teoria comportamental passou a estudar a motivação humana dentro das organizações.

Dentre as teorias motivacionais, destacam-se a Teoria da Motivação de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Teoria X e Y de McGregor e Teoria de Realização de McClelland.

#### 1.1.3.1 Teoria da motivação de Maslow

A teoria motivacional de Maslow segundo CHIAVENATO (1993), explica o comportamento humano através do ciclo motivacional, isto é, o processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento humano. As necessidades ou motivos não são estéticos, na base da pirâmide, encontra-se as necessidade mais baixas (fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (necessidades de auto-realização).

As necessidades humanas são:

- a)** Necessidades fisiológicas: são as necessidades vegetativas relacionadas com a fome, sono, o desejo sexual, etc...
- b)** Necessidades de segurança: levam o indivíduo a proteger-se contra o perigo, a ameaça, o desemprego, roubo, doença, etc...
- c)** Necessidade sociais: é a necessidade de participar, ser amado ter amigos. As relações de amizade, a necessidade de dar e receber afeto, a busca de amigos e a participação em grupos estão ligados a este tipo de necessidade.
- d)** Necessidade de estima: relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima dos indivíduos, desejo de realização e competência, desejo de status e reconhecimento.
- e)** Necessidade de auto-realização: as pessoas querem sentirem-se valorizados e reconhecidos.

#### 1.1.3.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores desenvolvida por Herzberg procura explicar o comportamento de trabalho dos indivíduos onde a satisfação e insatisfação das pessoas dependem de dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivacionais.



1. Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos: pois se localizam no ambiente que rodeia o indivíduo e referem às condições dentro das quais ele desempenha seu trabalho como salário, condições físicas e ambientais, os benefícios sociais e a política da empresa.

Os fatores higiênicos, quando ótimos, apenas evitam a insatisfação, pois não conseguem elevar a satisfação;

2. Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos: pois estão relacionados com o conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Os fatores motivacionais estão sob controle do indivíduo e englobam os sentimentos de auto-realização, crescimento individual e reconhecimento profissional.

Segundo STONER (1980) o trabalho de Herzberg foi criticado pelo fato de que o mesmo não levou em conta as diferenças individuais, pois a insatisfação em uma pessoa pode trazer satisfação em outra.

#### 1.1.3.3. Teoria X e Teoria Y – Douglas McGregor

A teoria X e Y para CHIAVENATO (1993), distingue concepções opostas de estilo de direção, baseadas em concepções antagônicas acerca da natureza humana.

A Teoria X baseia-se em algumas concepções e premissas incorretas e distorcidas a respeito da natureza humana pois diz que o colaborador é preguiçoso, evita trabalho ou trabalha o mínimo. O homem é egocêntrico, resistente às mudanças, não assume riscos, precisa ser dirigido e controlado. A organização preestabelece os objetivos, diminui a criatividade e a iniciativa.

A Teoria Y baseia-se nas seguintes opções e premissas: as pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer, onde trabalhar é uma atividade tão natural como brincar e descansar. As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios, podem ser automotivadas e autodirigidas onde a participação gera pessoas criativas e competentes.

#### 1.1.3.4. Teoria da necessidade de realização - McClelland

David McClelland e seus colaboradores em seus resultados de pesquisa indicaram que os indivíduos têm necessidades diferentes: realização, poder e afiliação.

As pessoas com alta necessidade de realização gostam de trabalhos desafiantes, complexos, buscam o aperfeiçoamento e gostam de receber Feedback de seus superiores.

Os indivíduos com ações rotineiras preferem situações estáveis e de segurança e apresenta pequenas necessidades de realização.

Os indivíduos com necessidade de poder buscam constantemente o seu atingimento e procuram obter status, valorizam a autoridade e gosta de exercer influência.

As pessoas com alta necessidade de afiliação estão voltadas para realizações calorosas, boas relações de trabalho. Indivíduos com alta necessidade de realização, tem alta necessidade de poder e moderada necessidade de afiliação. Justifica-se esta alta necessidade de poder como um requisito para a necessidade de realização. Uma alta necessidade de poder se associa a necessidade de integrar-se, afiliar-se e manter relações com o grupo.

A análise constante dos fatores motivadores do trabalho; o estímulo a um comportamento favorável às mudanças exigidas pelo ambiente e a iniciativa dos colaboradores são aspectos que não passam despercebidos por nenhum executivo que se considere em dia com as modernas propostas de gestão. O que se busca, hoje, não é muito mais do que um objetivo traçado pela abordagem humanística, isto é, manter as pessoas trabalhando efetivamente, ao mesmo tempo em que há permissão para que os indivíduos desenvolvam seu potencial e encontrem seu lugar na sociedade.

## 1.2. Qualidade

A sobrevivência das organizações neste mundo complexo e altamente mutável, depende basicamente da gestão da Qualidade Total que, por sua vez, para ser obtida deve englobar vários aspectos fundamentais como:

atendimento das necessidades dos clientes procurando exceder suas expectativas; trabalhar num ambiente participativo; descentralizar as decisões; proporcionar um clima organizacional favorável, valorizando as pessoas que trabalham nas organizações e dando-lhes oportunidades de desenvolver sua criatividade; promover uma comunicação eficaz; estimular a constante inovação (LONGO).

Segundo PALADINI (1994, p.23-24) observa que:

O conceito na qualidade nos serviços e métodos não se altera substancialmente a meta prioritária é a plena satisfação do consumidor em ambos os casos; o que muda são as características de qualidade, tanto em termos de processos produtivos quanto em termos de suporte e interação com clientes.

Diversos autores indicam que o conceito de qualidade é anterior à Revolução Industrial. Mesmo quando o modo de produção ainda era artesanal já havia associações de classe empenhadas em promover e aprimorar os métodos de trabalho de seus respectivos ofícios.

Até o final do século XIX o controle da qualidade permaneceu sendo executado pelo próprio artífice, geralmente encarregado do projeto e da fabricação do produto.

A Revolução Industrial e a Segunda Guerra Mundial tornaram os sistemas produtivos mais complexos. As quantidades produzidas aumentaram, assim como aumentaram os níveis de supervisão dentro das fábricas.

Segundo CERQUEIRA NETO (1992, p.10) a evolução da qualidade é representada por quatro eras afim de assegurar a qualidade dos produtos e serviços: a era da inspeção, a era do controle estatístico, a era da garantia da qualidade e a era da gestão estratégica.

A gestão da qualidade é componente da função gerencial global que determina e implementa a política da qualidade. A gestão da qualidade é o componente estratégico. Existem dois outros componentes: o tático e o operacional. Os três componentes integrados permitem que a qualidade seja administrada. Planejamento é aqui entendido como processo que conduz ao estabelecimento da visão prospectiva. Controle, como processo que compara a

execução com o planejado. Melhoria, como processo que reduz perdas ou aumentam ganhos.

Junto ao controle total da qualidade surge nos EUA um movimento denominado Gestão Estratégica da Qualidade, considerada a última era da qualidade na década de 70.

A essência da abordagem estratégica da qualidade foi bem resumida por um recente relatório da *American Society for Quality* (ASQC):

- Não só os fornecedores do produto, mas aqueles para quem eles servem – os clientes, usuários e aqueles que os influenciam ou representam – têm a última palavra a respeito de quanto um produto atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas.
- A satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece e é conseguida durante a vida útil do produto e não apenas na ocasião da compra.
- É preciso um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação àqueles a quem o produto atende.

No Brasil as primeiras iniciativas voltadas a qualidade aconteceram na década de década de 70 quando foram adquiridas usinas nucleares da Alemanha. Em 1986 o governo brasileiro percebendo que existia um movimento mundial pela qualidade e produtividade, criou um programa de qualidade.

O ritmo de crescimento na busca de certificações para atender as exigências do mercado globalizado tem-se revelado algo surpreendente no Brasil.

As ações de empresa brasileiras na busca da qualidade tem encontrado terreno fértil por várias razões, entre elas: em parte porque estávamos atrasados, por características muito nossas – uma grande criatividade e uma enorme capacidade de absorver e desenvolver novas técnicas e métodos, bem como uma assimilação rápida para o fenômeno das mudanças. Em 1992 é instituído o Prêmio Nacional da Qualidade que visa distinguir empresas que se destacam em relação à qualidade e sua gestão.

A abordagem estratégica da qualidade é mais ampla que suas antecessoras, mas intimamente ligada à lucratividade e aos objetivos

empresariais básicos, mais sensível às necessidades da concorrência e, do ponto de vista do consumidor, mais firmemente associada a melhoria contínua.

### **1.3. Clima organizacional**

Para entender alguns aspectos deste trabalho veremos alguns conceitos e trabalhos bibliográficos, priorizando os conceitos de clima organizacional.

Segundo GETZELS (1958, P.152) cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultante da ação humana visualizada dentro das fronteiras de um sistema.

Compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

Por preceitos entende-se a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que rege a vida organizacional (política administrativa, costumes sociais, estilo de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, sanções, padrões de conduta esperada, etc.).

Por tecnologia entende-se o conjunto de equipamentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo (equipamentos, divisão de tarefas, layout, recursos materiais, rede de comunicação, linguagem especializada, metodologia de serviços, etc.).

Por caráter entende-se o conjunto de manifestações afetivas espontâneas dos indivíduos que compõe a organização (alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, entusiasmo, carinho, apatia, etc.).

Um dos elementos podem ser predominantes, porém são interdependentes.

SCHEIN (1986, p.47) define cultura organizacional como:

É o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos

culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada a tecnologia, leva um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho leva a climas de tranquilidade de confiança.

O clima é resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes seja possível identificar alguns deles.

O clima organizacional está diretamente ligado ao estado de espírito e ânimo das pessoas que trabalham nas organizações, sendo um fator instável, pois sofrem influências variáveis localizadas no ambiente externo e interno (LUZ, 1995).

Mesmo TAYLOR (1947, p.42) patriarca da administração científica, com sua ênfase no aumento da produtividade declara:

Torna-se o dever daqueles que estão do lado gerencial estudar deliberadamente o caráter, a natureza e o desempenho de cada colaborador com a visão de descobrir suas limitações, por um lado, e, por outro lado, e mais importante, suas possibilidades de desenvolvimento; e então, deliberada e sistematicamente, treinar, ajudar e ensinar esse operário, dando-lhe sempre que possível oportunidades de avanço que finalmente o tornam capaz de realizar aquele tipo de trabalho que é mais interessante e lucrativo, condizente com suas habilidades naturais.

O clima é a percepção das pessoas, sobre a empresa, baseada em fatores como clareza de objetivos, integração, comunicação, remuneração, treinamento, processo decisório, orientação para o desempenho profissional e estilo gerencial. É como as pessoas sentem a empresa, mostrando o nível de motivação que faz com que reajam a essa percepção.

SOUZA (1978, p.37) define clima organizacional como: um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança, etc.

KOLB, RUBIN e MCINTYRE (1978, p.76) contribuíram muito no estudo do clima organizacional, relacionando-os com os três motivos sociais de McClelland: realização, afiliação e poder.

Qualquer grupo ou organização é composto por pessoas, cada uma das quais tem seu particular padrão de motivos (...) Os motivos são expressos para os outros, em grupos, e seus motivos foram revelados a este grupo através de seu comportamento, verbal e não-verbal. As interações dos padrões de motivos dos membros de uma organização combinam-se com os estilos de liderança das pessoas-chave da organização, com suas normas e seus valores e com a estrutura da organização para criar o clima psicológico da mesma.

É importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é através de sua criação que ele pode “manejar a motivação” de seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada através da 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.

Na opinião de LUZ (1995, p.6), “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou de ânimo das pessoas, que predominam numa organização em um determinado período.”

CHIAVENATO (1994, p.77) diz que “O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.”

MATOS (1993, p.278) enfatiza os fatores circunstanciais que influenciam o clima. Para este autor:

O estilo de gerência; políticas organizacionais; a motivação decorrente de um evento especial; lideranças informais; ou influências externas impactantes, decorrentes de mudanças sociais, políticas e tecnológicas de mercado, conjuntura econômica, procedimentos da concorrência ou políticas governamentais podem afetar significativamente o clima na organização.

Pode-se observar que o clima é o espelho da cultura, a organização inspira-se para repassar uma visão e ideologia desta para suscitar a adesão do pessoal a valores considerados bons para a mesma.

O clima influencia o comportamento, relacionamento, a percepção de como os colaboradores percebem sua empresa.

As organizações não são sistemas fechados e o clima interfere nas condições de trabalho, relacionamento, reconhecimento, comunicação, participação, liderança, auto-realização na clareza de objetivos, gerando

conflitos, insatisfações logo é preciso pessoas motivadas para aumentar a eficácia e eficiência, gerando identidade e dando senso de unidade aos colaboradores.

#### 1.3.1. Pesquisa de clima

A pesquisa do clima organizacional revela o retrato da empresa, mostrando a percepção e as atitudes das pessoas que nela trabalham, com relação à vários aspectos ligados ao trabalho (LUZ, 1995).

A pesquisa revela ainda o estado de ânimo dos funcionários, apontando as relações de causa e efeito desse estado de ânimo. A pesquisa indica também as tendências de comportamento dos empregados, como por exemplo, a sua predisposição para apoiar ou rejeitar campanhas promovidas pelas empresas, bem como programas do tipo “melhoria da qualidade e produtividade”.

Segundo (LUZ, 1995), a pesquisa de clima expõe fraquezas de um gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente. Outra grande vantagem da pesquisa é que ela oferece uma oportunidade aos funcionários de expressarem seus pensamentos, sentimentos e atitudes em relação aos seus empregados.

Além da pesquisa do clima organizacional, existem outras formas de diagnosticar o clima humano, entre elas: entrevistas de desligamento, programas de sugestões, as reuniões, os mecanismos de atendimento às queixas e reclamações e as avaliações informais do clima.

A pesquisa de clima permite na gestão de pessoas possuir informações, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas com clientes internos, como condições básicas para a satisfação dos clientes externos (LUZ, 1995).



## **2. METODOLOGIA**

Neste capítulo, apresenta-se toda a abordagem metodológica utilizada para a realização deste trabalho, delineamento da pesquisa e os procedimentos utilizados.

### **2.1. Tipo de pesquisa ou delineamento**

O presente estudo foi de caráter descritivo, pois visou a diagnosticar e conhecer o clima organizacional da empresa Reitex “Soluções em Concreto”, a opinião pessoal e os sentimentos dos seus colaboradores nas suas atividades.

### **2.2. População e amostra**

A população da empresa é constituída de 110 colaboradores e a amostra utilizada foi de 54 colaboradores através de uma amostra aleatória probabilística casual simples.

### **2.3. Coleta e análise de dados**

Os dados foram obtidos através de questionário, lançados em computador, o qual estava munido de software de tabulação Le Sphinx Plus, programa específico para pesquisas sociais. Desta forma, gerou-se os dados finais para análise.

#### **2.3.1. Delineamento da pesquisa**

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Estuda os fatos e fenômenos dos

mundo físico e especialmente do mundo humano, sem interferência do pesquisador.

### 2.3.2. Fases da pesquisa

A pesquisa foi desdobrada nas seguintes fases:

1. Contato com a empresa Reitex, com a direção e departamentos de recursos humanos.
2. Levantamento do número de colaboradores, organograma.
3. Pré-teste do questionário e ajuste do mesmo.
4. Sorteio dos colaboradores para responder o questionário.
5. Coleta dos dados de 07 de junho à 14 de julho de 2004.
6. Tabulação com auxílio de computador.
7. Análise, interpretação e discussão dos dados.

### 2.4. Análise dos dados

Sobre esta etapa segundo o Caderno didático Metodologia da Pesquisa (1999, p.35) enfatiza que “a análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, de modo a conseguir respostas às suas indagações, procurando estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas”.

De acordo com os dados obtidos faz-se uma análise descritiva dos dados para conferir ou não as hipóteses sugeridas:

1- O clima organizacional da empresa Reitex é influenciado de forma positiva no desempenho e na manutenção da ISO 9001 tendo como diferencial:

- ( ) Gestão
- ( ) Treinamento e desenvolvimento
- ( ) Ambiente
- ( ) Satisfação pessoal
- ( ) Relacionamento
- ( ) Salário e benefícios
- ( ) Trabalho em equipe

**2-** Os aspectos negativos do clima organizacional da empresa Reitex que podem dificultar a manutenção da ISO 9001 e o desempenho da empresa:

- ( ) Gestão
- ( ) Treinamento e desenvolvimento
- ( ) Ambiente
- ( ) Satisfação pessoal
- ( ) Relacionamento
- ( ) Salário e benefícios
- ( ) Trabalho em equipe

### 3. RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

#### 3.1. Perfil da organização

A empresa Reitex “Soluções em concreto”, atua no ramo da construção civil com certificação ISO 9001. Atua como parceira de um setor que cada vez mais prima por tecnologia, diminuição de custos e tempo. A matriz da empresa está situada em Santa Maria, na BR 392, nº 4401 Km 3,5, atua em Panambi e região e recentemente começou a operar em Ijuí, sua equipe é composta de 110 colaboradores.

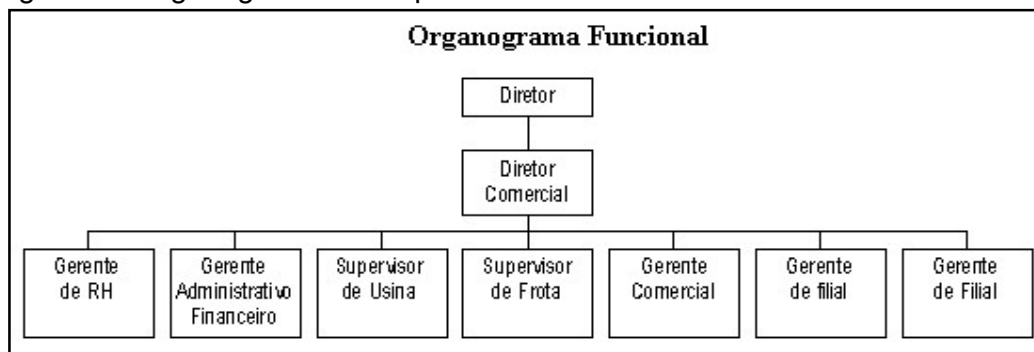
##### 3.1.1. Missão da empresa

Proporcionar soluções diferenciadas em produtos e serviços garantindo economia, agilidade, praticidade e confiança, com crescimento sustentado pela rentabilidade.

##### 3.1.2. Objetivos da empresa

- a – aumentar a satisfação dos clientes
- b – aumentar a qualidade da força de trabalho
- c – intensificar a segurança no trabalho
- d – aumentar a satisfação com fornecedores
- e – investir em atualização tecnológica
- f – garantir a qualidade dos produtos

Figura 1 – Organograma da empresa

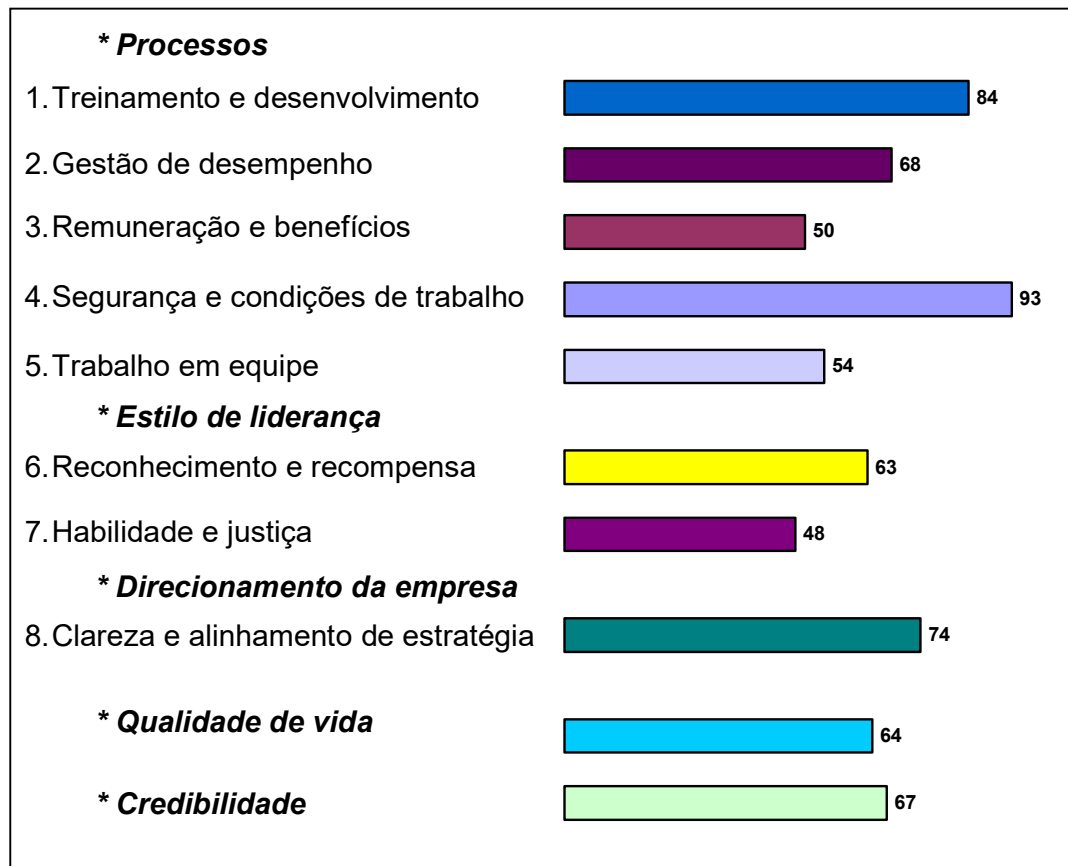


A empresa Reitex atua no ramo da construção civil, certificada pelo ISO 9001 tem nos seus colaboradores um elevado número de profissionais do sexo masculino na área de produção e distribuição e um equilíbrio nas demais áreas. O nível de instrução é baixo na área de produtiva, tendo os demais colaboradores em curso de formação e a direção composta de qualificação na área de atuação (administração e engenharia civil). Seu “turn over” é elevado na área de produção e distribuição dificultando a disseminação da cultura e a formação de “equipes”.

Neste capítulo evidencia-se o clima organizacional da empresa Reitex com base no questionário respondido pelos colaboradores, averigua-se a realidade da gestão, treinamento e desenvolvimento, ambiente, qualidade de vida, satisfação pessoal, relacionamento, salário e imagem da organização.

Figura 2 – A avaliação

Média dos índices de respostas favoráveis dos funcionários em %



### 3.2. Gestão

No item gestão foram analisadas as variáveis visão de futuro, participação e desenvolvimento, informações da empresa, liderança, foco nos resultados alcançados.

Um bom planejamento garante a qualidade dos planos mas não assegura a qualidade dessa execução. A gestão na organização deve ser de integração entre os objetivos individuais e os valores da organização.

Tabela 1 –Visão clara de objetivos na empresa

<b>Gestão</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Freqüência</b>
Discordo sempre	1	2%
Discordo na maioria das vezes	0	0%
Às vezes discordo, às vezes concordo	15	28%
Concordo na maioria das vezes	26	48%
Concordo sempre	11	20%
Não responderam	1	2%
TOTAL	54	100%

A empresa possui segundo a maioria de seus colaboradores (68%) uma visão clara de quais seus objetivos e como ela planeja e executa suas ações para atingi-los. A direção e as gerências deixam claro e definido com o subordinado, as responsabilidades e metas, regras de desempenho, orientam e repassam os resultados e informações necessárias para a realização do trabalho. A organização possui uma gestão moderna baseada no conhecimento de seus processos e resultados, medindo, divulgando com agilidade e utilizando a análise para a tomada de decisão.

A liderança é exercida pela direção da empresa estabelecendo valores claros e visíveis, utilizando segundo a maioria dos colaboradores suas idéias e sugestões. Existem grupos informais insatisfeitos na área de produção e distribuição que possuem baixo grau de instrução e elevado índice de rejeição das gerenciais intermediárias.

Observa-se na organização uma gestão onde os valores e expectativas levam em conta as partes interessadas, uma gestão de inovação que procura

aprender. Na prática observa-se uma gestão que procura cumprir seu papel social e ao mesmo tempo atender seus objetivos e expectativas individuais de seus colaboradores.

### 3.3. Treinamento e desenvolvimento

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da motivação e da criatividade de sua força de trabalho.

A política estabelecida a respeito do treinamento tem critérios definidos na seleção do funcionário para treinar com regras estabelecidas e oportunidade para o desenvolvimento profissional.

A escola das Relações Humanas concluiu na experiência de Hawthorne que a motivação é o mais importante fator na produtividade e no comportamento dos seres humano.

Tabela 2 – Treinamento e desenvolvimento na empresa

<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Freqüência</b>
Discordo sempre	1	2%
Discordo na maioria das vezes	0	0%
Às vezes discordo, às vezes concordo	7	13%
Concordo na maioria das vezes	22	41%
Concordo sempre	23	43%
Não responderam	1	2%
TOTAL	54	100%

O programa de capacitação e desenvolvimento da Reitex segundo a maioria dos colaboradores (84%) prepara a equipe para executar os planos, cria oportunidade de aprender, experimentar novas habilidades, desenvolvendo-os por meio da educação a oportunidade do crescimento profissional.

As pessoas que trabalham na empresa têm uma visão de empregabilidade noção das várias mudanças no processo produtivo da

empresa que modificaram seus custos em busca da melhoria através do aporte de conhecimento. A maioria dos colaboradores definem sua permanência na empresa tendo como principal motivo a oportunidade de crescimento profissional, existindo uma indefinição nos critério da ascensão aos cargos superiores (plano de carreira).

### 3.4. Ambiente

No item ambiente pergunta-se se a empresa respeita o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos funcionários, se realiza atividades, eventos ou programas que contribuam para a melhoria da qualidade de vida e se o atual ambiente de trabalho é estressante.

A organizações ou as empresas devem ser vistas como um conjunto de processos, estas buscam a melhoria contínua e harmonia no processo produtivo e administrativo em busca de produtividade e qualidade de vida de seus colaboradores.

Tabela 3 – Ambiente

<b>Proporciona a qualidade de vida</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Freqüência</b>
Discordo sempre	1	2%
Discordo na maioria das vezes	3	6%
Às vezes discordo, às vezes concordo	15	28%
Concordo na maioria das vezes	21	39%
Concordo sempre	13	24%
Não responderam	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

A teoria da motivação de Maslow explica o comportamento humano e condiciona as necessidades do ser em: fisiológicas, de segurança, sociais, estima, auto-realização.

Os colaboradores da Reitex recebem os equipamentos e recursos necessários para a realização de seu trabalho é um lugar que utiliza procedimentos de segurança, onde a maioria (64%) dos colaboradores têm orgulho do trabalho que realiza independente da função ou área de trabalho.



A excelência na elaboração de um produto (ou serviço) é obtida por pessoas motivadas e comprometidas, em ambiente participativo e favorável a criatividade onde cada elemento seja importante.

A empresa Reitex colabora em várias ações para melhorar o ambiente de trabalho, estimulando a realização de esportes, eventos com familiares, participação de campanhas sociais, tornando um lugar agradável, prazeroso dentro é claro das condições físicas da área que atua e estabelecendo oportunidade de reconhecimento pelo trabalho realizado.

A qualidade de vida significa entender e procurar atender a pessoa em suas necessidades integrais, incluindo as áreas biológicas, psicológicas, sociais e espirituais.

Qualidade de vida, além disso, deve estar atrelada a cultura da organização, contemplar a expectativas não é tarefa fácil, não basta aplicar programas de combate ao estresse, ao tabagismo, à obesidade, ao sedentarismo e creches. O significado de qualidade de vida muda conforme a prioridade de cada colaborador.

A teoria dos dois fatores Herzberg procura explicar o comportamento através de dois fatores:

- 1-** Fatores higiênicos ou extrínsecos – Localizam-se no ambiente que rodeia o indivíduo, estando ótimos apenas evitam a insatisfação (salário, política da empresa, ...)
- 2-** Fatores motivacionais ou intrínsecos – Relacionados com o cargo ou com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo e englobam o sentimento de auto-realização e reconhecimento.

Os colaboradores da Reitex concordam que o interesse demonstrado pela direção é pela sua pessoa e que existe o reconhecimento pelo esforço extra, um ambiente familiar, paternal.

Os dados permitem observar que os fatores extrínsecos apresentam índices muito simples na área de produção e distribuição onde grande parte reclama da falta de reconhecimento.

Uma visão mecanicista não-ampla dos dirigentes tem paradoxalmente atitudes que dificultam a resolução de problemas pessoais urgentes em horário de trabalho, falta um plano de benefícios, plano de saúde, produtividade.

Os eventos realizados pela empresa segue a cultura de seus dirigentes sendo os principais: a festa de final de ano, aniversário da empresa, dia dos pais, dias das mães.

### 3.5. Satisfação pessoal

Tabela 4 – Grau de valorização do colaborador

Satisfação pessoal	Qt. cit.	Frequência
Muito valorizado	8	15%
Valorizado	44	81%
Pouco valorizado	2	4%
Não valorizado	0	0%
Não responderam	0	0%
TOTAL	54	100%

A teoria motivacional de Maslow baseia-se no princípio o indivíduo possui necessidades distintas de acordo com uma série variáveis intrínsecas ou extrínsecas e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita. Tipos de necessidades: fisiológicas, segurança, social, estima, auto-realização.

Conforme dados da pesquisa (96%) dos colaboradores sentem-se valorizados com seu trabalho e participação na empresa, os dados permitem verificar que a empresa tem alcançado alguns objetivos de forma muito satisfatório o que demonstra comprometimento e gera motivação para atingir objetivos individuais e coletivos.

A empresa tem conseguido atender as necessidades físicas, emocionais, mentais e espirituais de seus colaboradores tornando (90%) dos colaboradores orgulhosos do trabalho que realizam na empresa e para a comunidade.

Os colaboradores através de sua satisfação traduzem o seu grau de envolvimento com a empresa considerando uma das melhores de sua área para trabalhar, demonstrando seu otimismo, credibilidade e confiabilidade na empresa e nas informações oferecidas pela gestão.

### 3.6. Relacionamento

No item relacionamento verificou-se questões sociais que envolvem preconceito e a acessibilidade à direção.

Segundo o conceito de Homem social de Hawtorne as pessoas são motivadas principalmente pelas necessidades de relacionamento, aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais em que convivem.

Tabela 5 – Preconceito/raça ou cor do colaborador

<b>Relacionamento é satisfatório</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Frequência</b>
Discordo sempre	1	2%
Discordo na maioria das vezes	1	2%
Às vezes discordo, às vezes concordo	2	4%
Concordo na maioria das vezes	18	33%
Concordo sempre	32	59%
Não responderam	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

A filosofia da empresa é de contribuir para a questão comportamental criando ambiente que propicie a amizade, integração entre os colaboradores e a sua aceitação com seus valores individuais e que os possíveis conflitos sejam minimizados.

A empresa Reitex tem em seus valores e no ambiente de trabalho uma relação de igualdade sem distinção de sexo, idade, cor ou raça.

O sucesso da organização depende muito da participação, da criatividade onde a maioria considera boa a acessibilidade à direção. As respostas são claras e diretas, porém existe a necessidade de aprimorar o mecanismo de justiça da empresa.

### 3.7. Salário e benefícios

As recompensas extrínsecas são como o nome indica oriunda de fora, patrocinadas por terceiros e não geradas pela própria pessoa. Ao verificar que todas as necessidades da hierarquização de Maslow, com exceção da auto-realização, podem ser satisfeitas pelas condições extrínsecas. É o caso de salários corretos (necessidades fisiológicas), plano de benefícios (segurança), participação nos grupos (reconhecimento), elogios e promoções (estima).

Os colaboradores da Reitex consideram o salário e benefícios adequados, observando-se um índice de insatisfação maior na área de produção e distribuição onde estão os menores índices de grau de instrução. A empresa deve primar por remover condições restritivas à auto-realização, diminuindo o controle da gerência intermediária, corrigindo falhas de comunicação, criando plano de carreira e resultados, aumentando a participação dos colaboradores e modificando o estilo de liderança intermediária (gerencial).

### 3.8. Trabalho em equipe

As pessoas e as organizações interagem sistematicamente influenciadas e sendo influenciadas reciprocamente uma pelas outras. As percepções dos indivíduos estão ligadas as suas concepções que incluem sua formação, valores, preconceitos, necessidades, frustrações e angustias.

Tabela 6 –Visão do colaborador de “família” e “equipe” na empresa

<b>Existência de trabalho em equipe</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Freqüência</b>
Discordo sempre	1	2%
Discordo na maioria das vezes	1	2%
Às vezes discordo, às vezes concordo	16	30%
Concordo na maioria das vezes	21	39%
Concordo sempre	15	28%
Não responderam	0	0%
TOTAL	54	100%

Os colaboradores no sentido de avaliar através de sua percepção o seu ambiente, as condições, o relacionamento, o treinamento, a gestão da empresa, a satisfação pessoal, o salários e benefícios, a maioria considera a Reitex um excelente lugar para trabalhar e possibilitando um equilíbrio da sua vida pessoal e profissional, onde (67%) concordam com a existência de um sentimento de equipe na empresa.

#### **4. PROPOSTA DE MELHORIAS BASEADA NOS RESULTADOS DA PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Visando melhorar o ambiente de trabalho, o programa de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, faz-se necessárias algumas adaptações no planejamento de recursos humanos para alcançar melhoria na qualidade de produtos, serviços e no ambiente de trabalho.

a) Inicialmente, que o comprometimento da direção da empresa continue garantindo condições para que as ações planejadas sejam bem executadas e os resultados previsto sejam atingidos.

b) Sugere-se a realização de pesquisa interna de clima organizacional antes da revisão do planejamento estratégico, pesquisa externa de marketing com clientes da empresa (grandes, médios, pequenos) como instrumento para a tomada de decisão.

c) Criar o sistema de informações (SIM) que leva os planos da empresa ao conhecimento das pessoas responsáveis pela execução, resultados e trazer informações dos clientes da empresa.

d) Adaptar a capacitação e o desenvolvimento da equipe para contribuir com um sistema de informações(SIM).

e) Orientar e coordenar a execução dos planos incentivando a iniciativa, as sugestões de trabalho em todas as áreas, identificando os desvios de resultados e efetivamente utilizar os erros para o aprendizado e desenvolvimento da equipe.

f) O planejamento estratégico de recursos humanos deve repensar o processo de recrutamento e seleção, adequando o contexto atual aos objetivos da empresa, isto é, os índices de turn over (rotatividade de pessoas) na área de produção e distribuição são elevados, estão ligados ao baixo grau de instrução nestas áreas e trazem custos elevados de demissão, recrutamento, treinamento e ambientação.

- g) A implantação de um processo de avaliação do desempenho em todos os níveis, alinhando os níveis de capacitação individual com as necessidades de competência organizacional.
- h) Desenvolver um plano de benefícios que contribua para diminuir o turn over (rotatividade de pessoal) através de benefícios espontâneos (ranchos, prêmio por assiduidade/produktividade, festas de aniversário dos colaboradores,...).
- i) Desenvolver um programa de reconhecimento para o funcionário cumprimentando pelo desempenho, elogiando em público o trabalho realizado pela equipe. Além disso, podem oferecer brindes, camisetas, folga remunerada, prêmio em dinheiro, viagens, ...
- j) Desenvolver plano de resultados (PR) que premiam toda a equipe na melhoria da produtividade, com valores definidos a ser alocado e metas de redução de custo nas operações.
- k) Desenvolver programa motivacional com objetivo de incentivar e estimular aos colaboradores prestarem serviços cada vez melhores, concretizar que o diferencial é um dos grandes responsáveis pelo sucesso.
- l) Incentivar de modo intenso a carreira, concretizando efetivamente a troca de funções nas áreas de produção e distribuição com critérios definidos em todas as áreas.

A empresa que vive um momento de expansão de negócio deve cada vez mais utilizar-se do planejamento estratégico em RH prevendo, analisando suas metas, o ambiente de mercado e proteger seus objetivos de forma coordenada. A análise quantitativa e qualitativa das pessoas em curto, médio e longo prazo faz-se necessária bem como a identificação de carência de capacitação e desenvolvimento pessoal.

## 5. CONCLUSÃO

A cultura e o clima organizacional respondem pela reação dos recursos humanos às estratégias de qualidade, interferindo na comunicação, na criatividade e nas atividades da empresa.

O diagnóstico do clima organizacional é uma variável de fundamental importância para melhorar e manter a qualidade de serviços e produtos para as empresas.

Nesse sentido, a pesquisa de clima organizacional na empresa Reitex identifica mudanças na cultura, problemas, percepções e atitudes, propõe melhorias através de uma avaliação de seu processo de gestão, relacionamento, treinamento e desenvolvimento, satisfação, qualidade de vida, ambiente e condições e imagem.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a empresa tem em seu processo de gestão clareza de seus objetivos em todas as suas áreas de trabalho, definindo metas e divulgando resultados. O nível de gestão intermediário possui limitações, incompatibilidade entre o grau de complexidade de execução e a qualificação do pessoal designado no que refere-se a coordenação e liderança nos níveis produtivos.

A capacitação técnica e o desenvolvimento da equipe são grandes diferenciais da empresa promovendo o desenvolvimento dos profissionais, porém, faz-se necessário a definição de um planejamento de recursos humanos, de plano de carreira e promoções, que valorize as aptidões, promova e divulgue a cultura da empresa com o objetivo de diminuir o turn over (rotatividade de pessoal).

O ambiente de trabalho é considerado agradável pela maioria dos colaboradores, considerado o lugar fisicamente seguro e que dispõe de todos os equipamentos e recursos para realização do trabalho.



Os colaboradores da empresa consideram-se valorizados em suas atividades e orgulhosos do trabalho que realizam.

O relacionamento entre os colaboradores é de respeito sem a existência de preconceito de idade, sexo, raça ou cor, existindo acessibilidade de comunicação entre o colaborador e a direção, que mantêm uma relação de interesse pessoal onde busca desenvolver o espírito de “equipe” e “família” embora existem dificuldades.

A remuneração e benefícios são considerados inadequados por grande parte dos colaboradores, principalmente nas áreas de produção e distribuição, onde existe menor grau de instrução e faz-se necessário gerar um programa de benefícios e participação de resultados que promovam a motivação e a satisfação de fatores extrínsecos.

O processo de qualidade desenvolvido pela empresa contribuiu para aperfeiçoar os colaboradores, gerando mudanças culturais desencadeadas pelo processo da qualidade, melhoraram em todos os níveis a eficácia e eficiência da empresa.

Os princípios na empresa têm de ser sólidos e não podem mudar a cada crise ou necessidade de adequação ao mercado, ambiente descontraído, acesso irrestrito aos superiores com informações sobre as estratégias da empresa são objetivos da Reitex

Os colaboradores da Reitex consideram esta uma excelente empresa para trabalhar que proporciona um equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para aprofundar o conhecimento sobre a influência do processo de qualidade no clima organizacional, bem como implementar ações de motivação das pessoas e melhoria de serviços e produtos.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- CERQUEIRA NETO, Edgar Pedreira. **Processo da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- \_\_\_. **Recursos Humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas 1994.
- \_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: : McGraw Hill do Brasil, 1979.
- GETZELS, J. W. **Administration as a social process**. In HALPIN A.(ed.), *Administration Theory in Education*, Chicago, Univ. of Chicago, 1958.
- KOLB, David Allen, RUBIN, Irwin M., McINTYRE, James M.. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.
- LONGO, Rose Mary Juliano. **A Revolução da Qualidade Total: histórico e modelo gerencial**. v. não paginado.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. São Paulo: Qualitymark Editora, 1995.
- MAYO, Elton. **The Social Problems of na Industrial Civilization**. Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1947.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais: Como se manejam e como se manifestam**. São Paulo: Edgard Blucker, 1978.
- SCHEIN,. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1986.
- STONER, James. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípio de administração científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1970.

\_\_\_ . **Taylor's testimony before the Special House Committee.** In Scientific Management, N. York, Harper, 1947.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Departamento de Ciências Administrativas. **Metodologia da pesquisa.** Santa Maria 1999. 35p.