

# QUALIDADE TOTAL: UM MODELO DE PESQUISA PARA AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - "CASO PRATO FEITO"

*Elpídio Oscar Benitez Nara\**

*Cristina Pacheco\*\**

## Resumo

Este trabalho baseia-se na aplicação de um modelo de avaliação de Clima Organizacional como suporte para as empresas que desenvolvem programas de Qualidade Total e também como um instrumento de auxílio para a tomada de decisão. A pesquisa de clima serve para os clientes internos da empresa manifestarem os aspectos das suas condições e relações de trabalho, além de abrir na empresa um canal de comunicação com os seus colaboradores. Através do caráter revelador do questionário, poderá se ter uma visão dos pontos deficientes e satisfatórios da empresa que deverão ser analisados. Dessa forma, o estudo pode ajudar a comunidade empresarial no levantamento dos fatores que realmente devem ser questionados para a implantação de programa específico ou quando as mudanças deverão ser trabalhadas na empresa. Assim, a partir da solicitação da empresa Prato Feito Alimentação e Serviços Ltda. quanto à mensuração do seu clima para o desenvolvimento de ações preventivas em busca da melhoria contínua, pode-se verificar a sua conscientização em determinar através do seu perfil organizacional, os planos de melhoria necessários para se obter a Qualidade e a Produtividade almejados.

Palavras-chave: Clima organizacional, Melhoria contínua, Qualidade.

## Abstract

This work concentrates on the application of a model of evaluation of Organization Climate as support for the companies that develop programs of Total Quality and also as an instrument of aid for the taking of decision. The climate research is good for the internal customers of the company they manifest the aspects of its conditions and work relationships, besides opening in the company a communication channel with its collaborators. Through the developing character of the questionnaire,

\* Prof. Ms. na Universidade de Santa Cruz do Sul.

\*\* Acadêmica de Administração na Universidade de Santa Cruz do Sul.

a vision of the faulty and satisfactory points of the company can be had that should be analyzed. In that way, the study search to help the managerial community in the rising of the factors that you/they should really be questioned for the implantation of some specific program or as the changes that should be worked in the company. Thus, starting from the solicitation of the company Prato Feito Alimentação e Serviços Ltda. as the mensuration of its climate for the development of preventive actions in search of the continuous improvement, its understanding can be verified in determining through its organizational profile, the necessary improvement plans to obtain the Quality and the longed for Productivity.

Keywords: Climate organizacional, Continuous improvement, Quality.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da preocupação das empresas na busca por melhores níveis de produtividade e qualidade, faz-se necessário avaliar o seu Clima Organizacional, como uma forma de obter uma resposta mais precisa sobre o real comportamento das suas relações e condições de trabalho, bem como um parâmetro para a elaboração dos planos de melhoria contínua e tomada de decisão.

Apesar de se falar muito sobre qualidade, é imprescindível que se entenda o seu conceito. Qualidade Total não é somente a satisfação dos clientes e a busca da produtividade através da conformidade de normas e padronização, é também a satisfação de seus colaboradores - clientes internos -, sem os quais esses fatores primordiais para a gestão da Qualidade não poderiam ser desenvolvidos.

Assim, a Qualidade Total apóia-se sobre outras características, que não estão apenas limitadas à produção, normatização e estratégia competitiva forjada com a globalização, mas também ao aspecto comportamental necessário para que se desenvolva essa filosofia dentro da empresa.

De acordo com Barçante e Castro,

a Pesquisa de Clima Interno deve ser encarada como um dos mecanismos de viabilização do processo de busca da Qualidade Total. Isto porque Qualidade Total pressupõe a existência da **satisfação de clientes**, o que deve ocorrer tanto no nível interno quanto no externo. Ou ainda, se a satisfação do cliente externo pode ser obtida pelo oferecimento de produtos ou serviços de Qualidade, isto só pode ocorrer se o cliente interno estiver igualmente satisfeito com suas condições de trabalho. Não se pode pretender que alguém insatisfeito com seu ambiente de trabalho se dedique e se aplique na elaboração de suas tarefas, de modo a obter um produto ou serviço de Qualidade. (1995, p. 19)

Por isso, complementa Luz (1995), torna-se fundamental a avaliação do clima organizacional, pois ele revela como está a predisposição dos empregados para a implantação e manutenção da gestão pela Qualidade. Através desse retrato, será possível para a empresa mobilizar esforços em detrimento da Qualidade Total, depositando em seus colaboradores diretos o sucesso da organização.

Assim sendo, as “pesquisas de clima são instrumentos utilizados para medir o clima de determinada organização” (Barçante e Castro, 1995, p. 16).

De acordo com Luz (1995), hoje o clima organizacional passa a ser de extrema relevância para os empresários que buscam uma vantagem competitiva através da Qualidade Total e da Gestão Participativa.

Luz salienta, ainda, que o diagnóstico de Clima Organizacional para a Qualidade Total é uma *ferramenta para antes, durante e após* o desenvolvimento da implantação de um processo de melhoria contínua. O clima organizacional é muito mais do que derrubar paredes para aproximar chefes de funcionários. Uma pesquisa interna é uma forma de exercitar a democracia nas empresas, pois procura revelar como são as relações entre superiores e subordinados, a satisfação no trabalho e a lealdade dos empregados (Jornal do Conselho Regional de Administração – RJ, maio, 1998).

A partir dessas pesquisas torna-se possível a elaboração de projetos que aproximem as pessoas das organizações e que façam todos se sentirem úteis, prestigiados e importantes.

Considerando a importância da avaliação do clima interno para a gestão da Qualidade Total, o estudo se propõe a fazer esta análise na empresa Prato Feito, como contribuição para a busca de melhorias. Para tanto, o trabalho será dividido em duas partes. A primeira parte constituirá do referencial teórico em que o trabalho está fundamentado e a segunda estará centrada na operacionalização do estudo proposto.

Na primeira parte do projeto, encontra-se uma breve apreciação do pensamento dos precursores da Qualidade Total e, também, uma contextualização a respeito do clima organizacional, da idéia de organização e sobre a importância da pesquisa no ambiente de trabalho.

Pelo fato de a segunda parte do estudo focalizar a instrumentalização da proposta de avaliação do clima interno, a elaboração do instrumento de avaliação foi idealizado a partir de um diagnóstico prévio do seu clima, através de um primeiro contato com os seus colaboradores, com a intenção de verificar variáveis que serão importantes para analisar seu ambiente.

Após a apreciação da empresa quanto ao instrumento de coleta, foi realizada uma breve orientação a todos os supervisores de cada unidade da empresa, pois os mesmos conduziram a distribuição dos questionários para o devido preenchimento individual.

Terminada a fase de aplicação dos questionários, os dados foram devidamente tabulados para a devida interpretação e análise dos resultados, que originou um quadro representativo do Perfil Organizacional do clima da empresa, servindo esse de base para

a elaboração de uma proposta de Plano de Melhoria através da ferramenta "5W1H".

Dessa forma, espera-se que com a proposta de avaliação do clima organizacional da empresa, possam ser trabalhados aspectos de melhoria nas suas relações e condições de trabalho, gerando, assim, o comprometimento e a satisfação necessários para o incremento da Qualidade Total gerenciada na mesma.

## 2 JUSTIFICATIVA

O foco do trabalho concentra-se na elaboração de uma proposta para avaliar o clima organizacional em uma empresa de prestação de serviços, como suporte para a gestão da Qualidade Total gerenciada na mesma.

Para tanto, o trabalho está fundamentado em conhecer o clima organizacional da empresa para, posteriormente, propor um instrumento de avaliação que possa ser implementado com o objetivo de fornecer subsídios para a empresa trabalhar seus processos de melhoria contínua no incremento de seu programa de Qualidade.

Essa preocupação e competição em busca da excelência em torno da gestão da Qualidade Total, pode-se verificar internacionalmente através do apelo das empresas diante da qualidade.

Considerando a dimensão que o tema representa para as organizações, pode-se ressaltar o artigo "Qualidade no Século XXI" (HSM Management, jul./ago., 1997), onde se mostra que os japoneses continuarão sendo os líderes mundiais da qualidade no próximo século, estando os Estados Unidos e a Europa na luta pela competição internacional. Porém, cada vez mais esse distanciamento está diminuindo, já que para concorrerem em produtividade precisam conhecer os recursos humanos que a empresa dispõe, pois são eles que produzem os resultados positivos para a sua sobrevivência.

Em um artigo da *Revista de Administração* (abr./jun., 1998), foi mencionada uma evolução do conceito de Qualidade Total para serviços, incluindo nela a concepção da Qualidade Pessoal e Qualidade de Vida no Trabalho, como parte dos programas de Qualidade. Inclusive o gerenciamento da qualidade e a busca da certificação ISO 9000 fazem parte das exigências do Mercado Comum Europeu e de cultura oriental de gestão.

Aqui no Brasil estudos sobre o clima organizacional são realizados desde o início da década de 70, quando foram publicados os primeiros trabalhos relacionados com a técnica do desenvolvimento organizacional. Hoje ninguém tem mais dúvidas de que empresas, empregados e consumidores lucram quando o clima nas organizações é de satisfação e envolvimento nos negócios.

Clima organizacional não é apenas derrubar paredes e divisórias para aproximar as chefias dos funcionários. O sucesso de gerenciar a qualidade total, está no fato de que a empresa esteja diretamente

ligada à participação dos funcionários. (Jornal do Conselho Regional de Administração – RJ, maio, 1998)

As pesquisas são fundamentais para a melhoria do clima interno, pois revelam como são as relações entre facilitadores e colaboradores, a satisfação no trabalho, as atitudes, o comprometimento e lealdade dos funcionários.

A partir desse entendimento da questão do clima no ambiente da Qualidade, pode-se verificar a importância do seu papel nas organizações. Dessa forma, faz com que a pesquisa de clima seja adotada como um meio de ouvir seu pessoal, contribuindo na busca para a melhoria das relações no trabalho e na elaboração de projetos, a partir da imagem que os próprios colaboradores fazem da empresa.

Através dos dados mencionados na revista *Banas Qualidade* (Ed. Especial, 1998), constata-se que a preocupação do Brasil em termos de certificação cresceu de 13 empresas certificadas com a série ISO 9000 em 1990 para 2.000 hoje, estando entre a sexta taxa anual de certificados em todo mundo. Isso mostra que as indústrias brasileiras estão trabalhando pela Qualidade Total, que nada realiza sem acompanhar o desempenho de seus recursos humanos em favor dessa gestão.

Levando em conta a política da qualidade da empresa, a Prato Feito desde o início da implantação do seu programa da Qualidade Total, procura uma gestão participativa valorizando as pessoas, colocando para si o questionamento de como poderá satisfazer ou melhorar as condições e relações de trabalho se não medir o grau de satisfação do seu ambiente interno.

Assim, surgiu a motivação em buscar uma avaliação do clima organizacional, por estar comprometida e gerenciando um programa de Qualidade e por preocupar-se com o bem-estar dos seus colaboradores, já que estes são a essência para o desenvolvimento dessa gestão. Com isso, o projeto presta-se a atender essa necessidade, principalmente, devido a importância do assunto em questão para o desenvolvimento organizacional, disponibilizando subsídios para tomada de decisão quanto aos processos de melhoria.

Por esse aspecto, a expectativa do estudo volta-se para descobrir como se encontram os recursos humanos da empresa no ambiente de trabalho, pois a mesma é uma prestadora de serviços, e o seu nome depende do rendimento e desempenho do seu pessoal.

Hoje, pelo fato de todas as organizações estarem preocupadas com a competitividade por melhor qualidade, percebe-se uma consciência generalizada das empresas em procurarem investir no seu capital humano, para que os produtos e serviços sejam o reflexo da qualidade organizacional proporcionada aos trabalhadores envolvidos com a produção.

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 Objetivo geral

- Elaboração de um modelo de pesquisa para avaliação de clima organizacional.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Verificar e diagnosticar a situação organizacional;
- Propor um instrumento para a sua avaliação;
- Delinear o instrumento de avaliação;
- Implementar a operacionalização do instrumento;
- Interpretar e analisar o resultado;
- Sugerir um plano de melhoria.

### 4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 4.1 Contextualizando o Clima Organizacional

A preocupação das empresas, na busca pela garantia da qualidade nos produtos e serviços, mobiliza seus esforços na integração dos fatores tecnológicos, econômicos e sociais, em detrimento de uma maior produtividade e competitividade no mercado cada vez mais globalizado.

Na verdade, o equilíbrio desses fatores só terá êxito quando determinados aspectos comportamentais, que caracterizam a adesão do pessoal envolvido nos programas de Qualidade, estiverem difundidos em toda a organização como parte do comprometimento pela gestão da Qualidade Total.

Complementando, Paladini (1994) destaca que para a empresa obter sucesso contínuo, ela deve ser *expert* na busca de resultados (qualidade de produtos/serviços), na manutenção de um clima organizacional motivador e na abertura para a inovação e a flexibilidade.

Nesse sentido, faz-se necessário conhecer o clima organizacional, pois ouvir, sentir e saber o que pensam os colaboradores diretos da empresa integra a filosofia da Qualidade Total, por esta necessitar do comprometimento das pessoas envolvidas no funcionamento da organização e focar a importância da qualidade no ambiente de trabalho para a sua efetiva eficácia.

Para entendermos a importância da avaliação de Clima Organizacional na empresa, faremos algumas colocações de alguns autores e seus pontos de vista em relação ao assunto

em questão.

De acordo com D. J. Champion (apud Luz, 1995), o clima organizacional pode ser definido como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, pois reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

A idéia de Champion, se resume na interpretação que os indivíduos fazem do ambiente de trabalho onde estão inseridos. Como segue abaixo, Litwin (apud Luz, 1995) quando define clima interno, também ressalta o clima da organização como a percepção que as pessoas experimentam no ambiente de trabalho, acrescentando que esse influencia o seu comportamento.

Assim, para Litwin o clima organizacional pode ser definido como uma qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

Em comparação com os autores acima citados, Millionni, também citado por Luz (1995), difere um pouco a sua linha de pensamento quando percebe o clima da organização como um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes na empresa.

Já para Souza (1978), o clima é uma resultante das variáveis organizacionais, onde a cultura organizacional sofre variações devido às mudanças que ocorrem no ambiente externo, fazendo com que o ambiente interno absorva essa influência que se reflete nas relações de trabalho. Assim, Souza define que

clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos de cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os 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 do trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança, etc. E como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade. (1978, p. 37)

A partir dessa conceituação, pode-se dizer que o clima é o reflexo dos aspectos positivos e negativos da organização, que afeta diretamente o seu ambiente e as relações internas entre os seus colaboradores.

Luz (1995) busca expor inúmeras variáveis que interferem no clima organizacional mencionadas pelos autores. Podemos citar entre esses fatores o estilo de supervisão, a remuneração (salário), o seu desenvolvimento profissional (carreira e responsabilidades),

o próprio tipo de trabalho em si exerce influência sobre a motivação e satisfação do trabalhador, os benefícios vindos da empresa também causam impacto no grau de satisfação do empregado, além de a estabilidade no emprego gerar parte das tensões internas nas empresas.

Em outra definição, diferente de Luz, enfocando mais os fatores ambientais do que as características do ambiente, o clima é visto

como um sinônimo de cultura organizacional, de atmosfera ambiental, de psicocultura organizacional ou de personalidade da organização. Clima Organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e a satisfação no dia-a-dia de trabalho. (Barçante e Castro, 1995, p. 16)

Por isso, faz-se necessário fazer um diagnóstico do clima, utilizando uma pesquisa de clima organizacional, para buscar conhecer o ambiente interno e revelar as atitudes, padrões comportamentais, problemas internos existentes, desvendando para a empresa a sua cultura interna, como um meio para ela vir a trabalhar a melhoria dessas relações em função da Qualidade e Produtividade.

Neste sentido, a pesquisa de clima organizacional se faz necessária e de extrema importância, pois é perceptível que a avaliação do ambiente e das relações de trabalho oferecem para a empresa um intercâmbio de idéias com os seus colaboradores, oportunizando para eles um instrumento onde poderão expressar a sua visão da organização e do seu trabalho.

Nas empresas que procuram atender a Qualidade Total, torna-se obrigatório uma avaliação do clima interno, já que um diagnóstico do ambiente é fundamental quando se planeja implantar e desenvolver qualquer processo de melhoria contínua, pois a empresa tem que atender e satisfazer seus clientes externos através da qualidade produzida pelo seu potencial humano.

#### 4.2 Dimensões com seus respectivos fatores envolvidos no questionário de Clima Interno

Levando em consideração as diferentes dimensões que envolvem o ambiente interno das empresas, observamos através do diagnóstico e na parte exploratória da pesquisa, os fatores que seriam abordados no questionário de clima interno, e com isso, foi possível identificar as dimensões em que tais fatores estão presentes. Assim, concluímos que as dimensões ocupacional, organizacional, psicossocial e extra-organizacional encontram-se presentes nos ambientes organizacionais.

a) Dimensão ocupacional: de acordo com Xavier, o nível ocupacional é uma das variáveis mais importantes para se analisar as causas da insatisfação no trabalho. "Quanto mais alto o nível ocupacional, mais alto o índice de satisfação" (Xavier, 1973, p. 118). Os fatores levantados na empresa na parte exploratória da pesquisa, relativos à dimensão ocupacional foram a responsabilidade e a produtividade, já que as atitudes relativas a esses itens acompanham um alto grau de motivação e moral quando desempenhados com satisfação.

b) Dimensão organizacional: pelo fato de o Clima Organizacional referir-se aos aspectos motivacionais do ambiente interno de uma organização, é através da qualidade ou propriedade desses fatores que se obterá a satisfação no nível organizacional. Devido ao clima as empresas diferenciam-se umas das outras, pois o desempenho das pessoas influencia diretamente no ambiente de trabalho. Assim, para detectar em que condições encontra-se o clima da empresa, deve-se observar certos elementos organizacionais, como a estrutura, a clareza organizacional, o desenvolvimento profissional, o apoio logístico, a recompensa, a saúde e a segurança e a qualidade.

c) Dimensão psicossocial: o ambiente psicológico das empresas pode ser afetado por vários detalhes da vida das pessoas no seu dia-a-dia de trabalho. Os fatores organizacionais envolvidos no levantamento são quanto ao estilo de liderança, reconhecimento, participação, cooperação e comprometimento. Esses valores pessoais são responsáveis por prepararem os recursos humanos da empresa para a mudança, já que estabelecem o espírito de equipe necessário para se atingir a produtividade.

d) Dimensão extra-organizacional: a pressão externa e o envolvimento familiar são os fatores mais evidenciados quanto aos elementos externos que afetam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. Pressões de ordem social, econômica, emocional, podem reduzir a capacidade produtiva das pessoas. As necessidades individuais e organizacionais são incompatíveis na maioria das vezes, e para manter o equilíbrio interno do sistema organizacional somente trabalhando, através de uma pesquisa de clima interno, os elementos que interferem externamente o desempenho das pessoas na organização.

#### 4.3 Cinco W e Um H (5W1H) – WHO – WHAT – WHEN – WHERE – WHY – HOW ( Quem – O quê – Quando – Onde – Por quê – Como)

Esta ferramenta é utilizada para orientar as diversas ações que deverão ser implementadas. Serve como referência às decisões, permitindo que seja feito o acompanhamento do projeto. Permite que os problemas sejam corretamente entendidos, podendo ser aplicado a diversos tipos de problemas.

A ferramenta da Qualidade "5W1H" é utilizada para coletar, processar e dispor as informações necessárias para manter e melhorar resultados.

A aplicação prática dessa ferramenta, pode ser verificada quando, após a tabulação

dos dados, a pontuação de cada fator avaliado no questionário é estruturado em um quadro representativo do perfil do clima interno da empresa. Com isso, poderá ser trabalhado o 5W1H naqueles fatores que existirem com o grau de importância abaixo dos pontos cinco e seis da escala.

## 5 METODOLOGIA

### 5.1 Considerações iniciais

A proposta de avaliação do clima organizacional será desenvolvida através de um estudo exploratório, quantitativo e descritivo, a partir da aplicação de um questionário a todos os colaboradores efetivos da empresa, com o objetivo de conhecer o seu clima interno, diante da sua necessidade de trabalhar a prática da Qualidade Total.

### 5.2 Tipo de amostragem

A população do estudo constitui-se dos colaboradores efetivos dos níveis operacionais, exceto os colaboradores que são temporários na empresa e a sua diretoria executiva. Do total de 299 respondentes, apenas 285 questionários retornaram para o processamento dos dados.

### 5.3 Coleta de dados

A coleta dos dados será dividida em duas etapas, das quais resultará a estruturação do instrumento de avaliação.

#### 5.3.1 Etapa Exploratória Qualitativa

##### 5.3.1.1 Verificação e diagnóstico da situação organizacional

A primeira etapa do estudo, concentrou-se na verificação e diagnóstico da situação do clima da empresa junto à responsável pela área de Treinamento e Qualidade Total, com o objetivo de conhecer o ambiente organizacional e descobrir a real necessidade da diretoria executiva, para que esses fatores fossem contemplados na entrevista informal da parte exploratória e, também, pudessem ser revelados através do questionário.

##### 5.3.1.2 Pesquisa exploratória

Para a montagem do questionário, será realizado um estudo exploratório qualitativo a partir de uma entrevista individual focalizada, com o fim de obter inicialmente um perfil do clima da empresa. Tal coleta será realizada a partir de uma entrevista, método esse de comunicação não estruturado e não disfarçado.

Nesta fase, são definidos e escolhidos todos os indicadores de clima a serem estudados, ou seja, "as variáveis que deverão ser contempladas no questionário." (Barçante e Castro, 1995)

#### 5.3.2 Etapa Quantitativa

##### 5.3.2.1 Definição da forma de medir os Indicadores de Clima

Partindo da coleta acima para a estruturação do instrumento de coleta de dados (questionário), será utilizada uma escala itemizada para medir os indicadores de clima, através dos graus de satisfação (de muito insatisfeito a muito satisfeito) e de percepção (de péssimo a excelente).

Com isso, optou-se por uma escala de amplitude com seis pontos para descartar a possibilidade de vício de marcar o centro da escala.

##### 5.3.2.2 Elaboração do instrumento de coleta (questionário)

No entender de Barçante e Castro (1995), o desenho do questionário é a fase em que os indicadores de clima escolhidos na etapa anterior e a forma de medição serão condensados utilizando uma escala itemizada de 1 a 6, o que representa o grau de satisfação ou percepção do cliente interno diante do item analisado.

- A distribuição e aplicação do questionário ficou a cargo dos responsáveis de cada unidade da empresa na cidade de Santa Cruz do Sul e suas filiais no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, mediante uma breve orientação quanto à instrumentalização dos mesmos. O questionário foi respondido individualmente, sob a responsabilidade de cada supervisor em devolvê-lo para o devido processamento dos dados.

#### 5.4 Processamento dos dados

O processamento dos dados foi realizado mediante o apoio computacional, em vista do volume de informações coletadas e para uma melhor rapidez e fidedignidade dos resultados. O *software* utilizado chama-se *SPHINX PLUS*<sup>2</sup>.

De posse dos resultados, tem-se o Perfil do Clima Organizacional da empresa, que, através de um plano de ação formulado com base na ferramenta "5W1H", desenvolve-se numa proposta de Plano de Melhoria sob os seus pontos fracos.

## 6 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

## 6.1 Perfil da população pesquisada

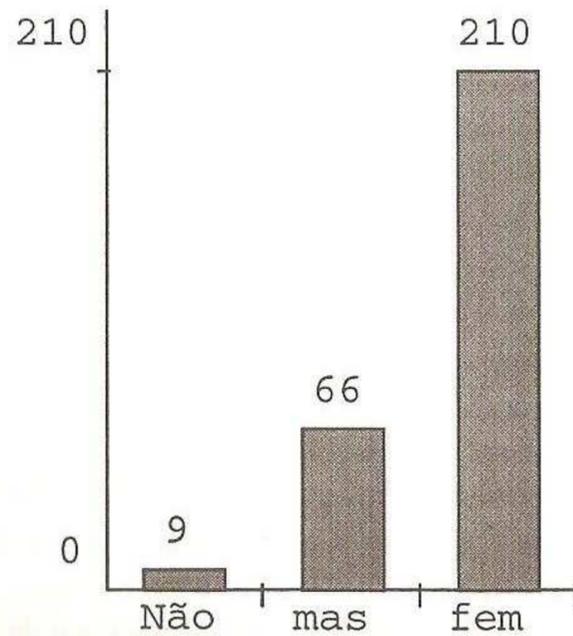
Com base nos resultados obtidos com a aplicação do questionário de clima interno a todos os colaboradores efetivos da empresa Prato Feito, obtivemos as seguintes conclusões:

a) Sexo: entre os respondentes 210 pertencem ao sexo feminino e somente 66 ao masculino. Podemos justificar o percentual de 73,68% em relação ao sexo feminino, pelo fato de a empresa trabalhar com a parte de refeições coletivas e esse mercado propiciar mais a empregabilidade das mulheres.

TABELA 1: Distribuição por sexo.

Sexo	Nº Cit.	Frequência
Não-resposta	9	3,16%
Masculino	66	23,16%
Feminino	210	73,68%
Total Obs.	285	100%

FONTE: Coleta de dados.



FONTE: Tabela 1.

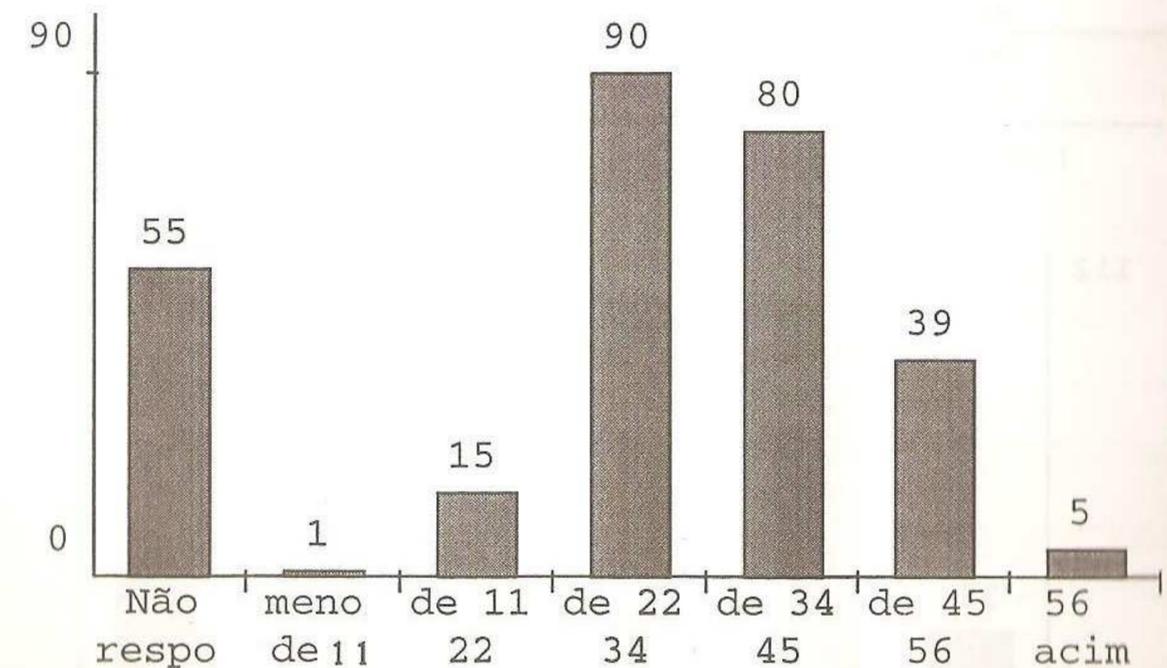
GRÁFICO 1: Distribuição por sexo.

b) Idade: a média de idade dos respondentes encontra-se entre 22 a 34 anos e 34 a 45 anos, apesar de 15 pessoas estarem na faixa etária que vai dos 11 aos 22, 39 respondentes encontram-se na faixa dos 45 e 56 anos. Devemos desconsiderar a classificação do *software* "com menos de onze anos".

TABELA 2: Distribuição por idade.

Idade	Nº Cit.	Frequência
Não-resposta	55	19,30%
Menos de 11	1	0,35%
de 11 a 22	15	5,26%
de 22 a 34	90	31,58%
de 34 a 45	80	28,07%
de 45 a 56	39	13,68%
56 e acima	5	1,75%
Total Obs.	285	100%

FONTE: Coleta de dados.



FONTE: Tabela 2.

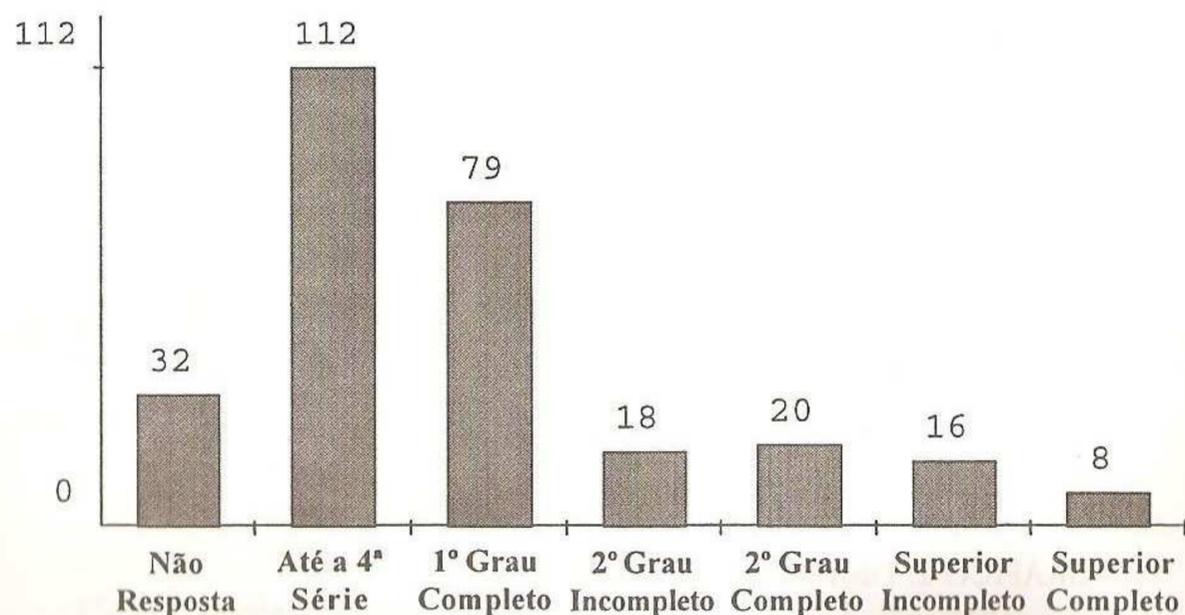
GRÁFICO 2: Distribuição por idade.

c) Escolaridade: o nível de escolaridade da empresa concentra-se com 112 (39,30%) pessoas que concluíram até a 4ª série, e 79 pessoas (27,72%) que possuem o 1º grau completo. Sendo que 18 pessoas (6,32%) possuem o 2º grau incompleto, 20 (7,02%) colaboradores possuem o 2º grau completo, 16 (5,61%) superior incompleto e, apenas 8 (2,81%) superior completo, sendo que 32 (11,23%) não responderam. O fato de ser relevante o índice de 112 pessoas com até a 4ª série completa, resulta de na parte operacional da empresa, as tarefas não exigem um nível de escolaridade mais elevado, pois tratam-se de cozinheiras, ajudantes de cozinha, auxiliar de serviços gerais entre outros.

TABELA 3: Distribuição por escolaridade

Escolaridade	Nº Cit.	Frequência
Não-resposta	32	11,23%
Até a 4ª Série	112	39,30%
1º Grau Completo	79	27,72%
2º Grau Incompleto	18	6,32%
2º Grau Completo	20	7,02%
Superior Incompleto	16	5,61%
Superior Completo	8	2,81%
Total Obs.	285	100%

FONTE: Coleta de dados.



FONTE: Tabela 3.

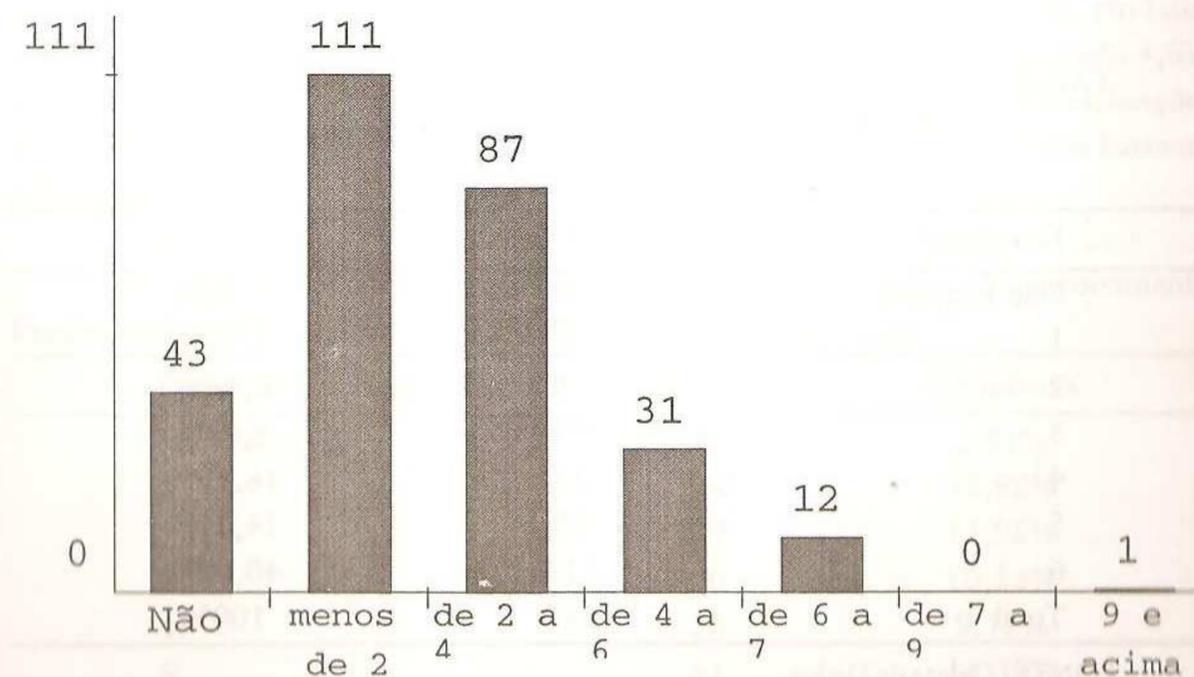
GRÁFICO 3: Distribuição por escolaridade.

d) Tempo de serviço: o tempo total de serviço na empresa está em torno de 111 (38,95%) pessoas com menos de 2 anos de casa, acompanhado por 87 (30,53%) colaboradores que estão em atividade na empresa de 2 a 4 anos. O índice de não resposta foi de 43 (15,09%) entrevistados. Acima de 7 anos de permanência na empresa não foi mencionado, pois a mesma possui apenas sete anos de existência e sua rotatividade de pessoal é bem acentuada, pelo fato de trabalhar com um período de safra, que ao término desse período realiza um remanejamento do pessoal em relação ao seu desempenho.

TABELA 4: Distribuição por tempo de serviço

Tempo de Serviço	nº Cit.	Frequência
Não-resposta	43	15,09%
menos de 2	111	38,95%
de 2 a 4	87	30,53%
de 4 a 6	31	10,88%
de 6 a 7	12	4,21%
de 7 a 9	0	0,00%
9 e acima	1	0,35%
Total Obs.	285	100%

FONTE: Coleta de dados.



FONTE: Tabela 4.

GRÁFICO 4: Distribuição por tempo de serviço.

## 6.2 Estudo de caso

Com base nos dados levantados sobre o clima interno da empresa Prato Feito, podemos destacar os fatores que merecem ser revistos através da proposta do Plano de Melhoria. Os pontos críticos e com disparidade de opiniões nas respostas são quanto às dimensões organizacional, em relação, a estrutura, desenvolvimento profissional, recompensa e saúde e segurança, e também quanto à dimensão extra-organizacional envolvendo a pressão externa.

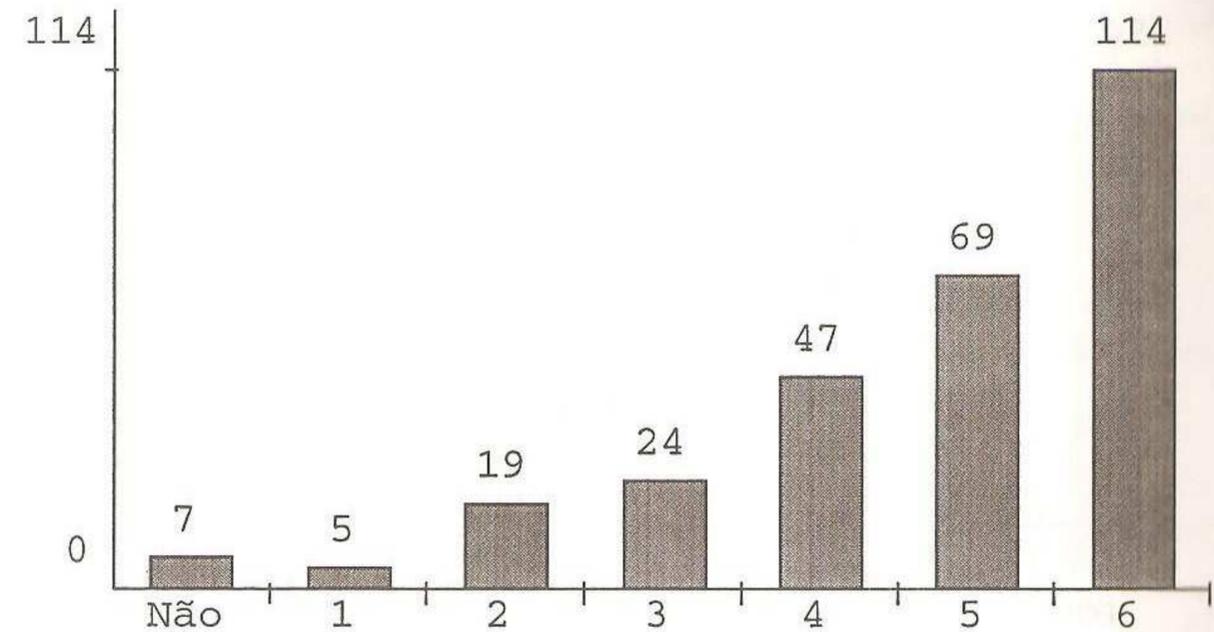
• O critério adotado para a seleção dos fatores que serão analisados, e que a empresa deve trabalhar mais suas deficiências, constituiu-se no cálculo da média de cada fator, selecionando os pontos que estavam mais próximos do número 1 na escala itemizada para serem trabalhados no Plano de Melhoria. Quanto mais próximo da direita (grau 6 da escala) estiver essa média de respostas, considera-se satisfatórias ou excelentes as atividades desenvolvidas na empresa. E quanto mais próximo da esquerda (grau 1 da escala) considera-se insatisfatórias ou péssimas as atividades desenvolvidas. Essa média foi calculada pela multiplicação do número de respostas de cada grau da escala, pela frequência em que essas respostas apareceram. Depois de uma soma total dos seis valores, dividiu-se pelo número total de respondentes, para chegarmos à média que cada item do questionário obteve por fator e dimensão.

Como segue, podemos observar as tabelas e os seus respectivos gráficos selecionados para uma análise individual, considerando as médias obtidas no levantamento.

TABELA 5: DIMENSÃO ANALISADA: Organizacional - Estrutura.  
INDICADOR AVALIADO: Distribuição de tarefas.

Estrutura Distrib. t	Nº Cit.	Frequência
Não-resposta	7	2,46%
1	5	1,75%
2	19	6,67%
3	24	8,42%
4	47	16,49%
5	69	24,21%
6	114	40,00%
Total	285	100%

FONTE: Coleta de Dados.



FONTE: Tabela 5.

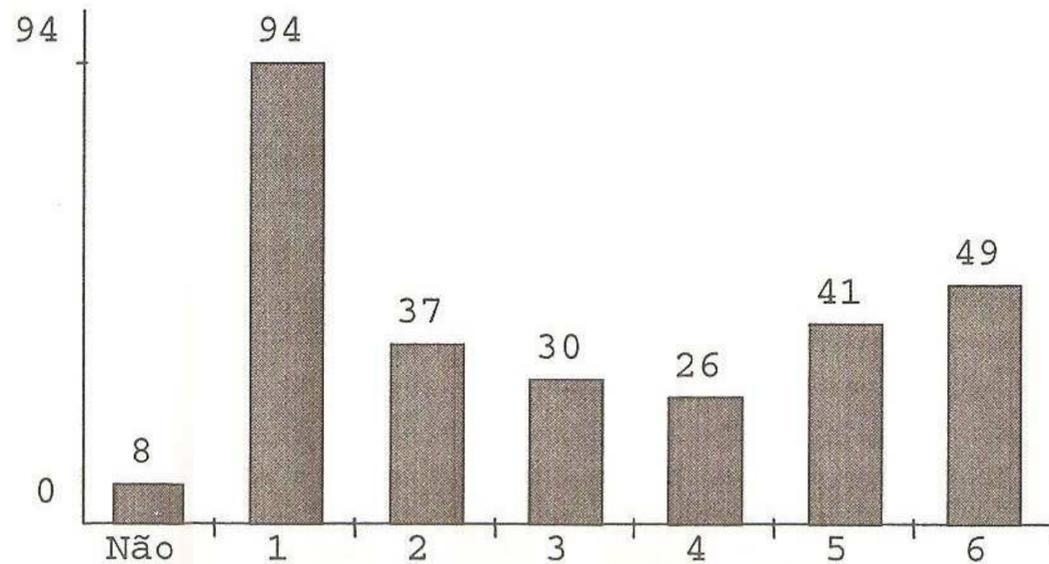
GRÁFICO 5: DIMENSÃO ANALISADA: Organizacional - Estrutura.  
INDICADOR AVALIADO: Distribuição de tarefas.

A Tabela e o Gráfico 5 evidenciam uma certa representatividade de valores entre os graus 2 até 6 da escala, mostrando que o comportamento da distribuição de tarefas encontra-se confuso na opinião dos respondentes. Mas ainda assim, 40% ou 114 pessoas estão satisfeitas com o modo como é realizada a distribuição de suas tarefas. No fator estrutura, a parte de distribuição de tarefas avaliada no questionário obteve média 4,67. Todas as outras categorias relativas à estrutura referentes à execução de atividades, funções dos setores e capacitação das pessoas para as tarefas, apresentaram resultados bastante satisfatórios.

TABELA 6: DIMENSÃO ANALISADA: Organizacional - Desenvolvimento Profissional. INDICADOR AVALIADO: Estabilidade na função.

Desen. Prof. mesma fun.	Nº Cit.	Frequência
Não-resposta	8	2,81%
1	94	32,98%
2	37	12,98%
3	30	10,53%
4	26	9,12%
5	41	14,39%
6	49	17,19%
Total Obs.	285	100%

FONTE: Coleta de dados.



FONTE: Tabela 6.

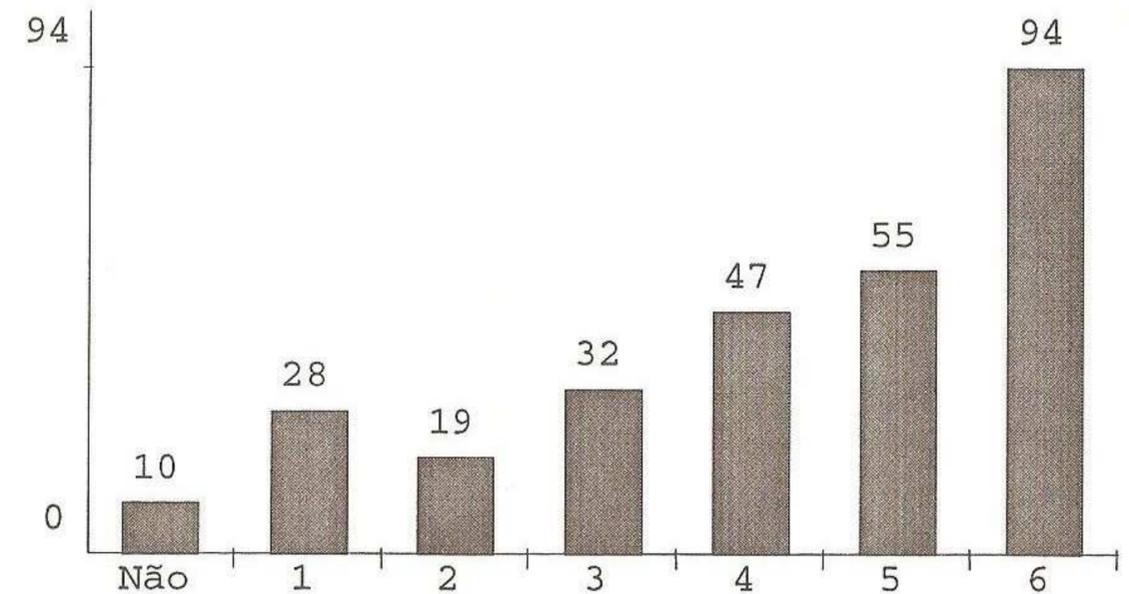
GRÁFICO 6: DIMENSÃO ANALISADA: Organizacional - Desenvolvimento Profissional. INDICADOR AVALIADO: Estabilidade na função.

Na Tabela 6 e no Gráfico 6, percebe-se ser forte a presença de estabilidade na função desde o ingresso na empresa, representando 32,98% dos colaboradores, demonstrando a falta de um acompanhamento ou plano de carreira em relação ao desempenho apresentado. Porém, podemos chamar a atenção ao fato de se tratarem de cargos que exigem baixo grau de escolaridade, confirmando o índice elevado na empresa de pessoas que frequentaram até a 4ª série. A média desse fator encontra-se em 3,02.

TABELA 7: DIMENSÃO ANALISADA: Organizacional - Desenvolvimento Profissional. INDICADOR AVALIADO: Chance de ocupar outro cargo mais elevado.

desen. profis. perce	Nº cit.	Freq.
Não-resposta	10	3,51%
1	28	9,82%
2	19	6,67%
3	32	11,23%
4	47	16,49%
5	55	19,30%
6	94	32,98%
Total obs.	285	100%

FONTE: Coleta de dados.



FONTE: Tabela 7.

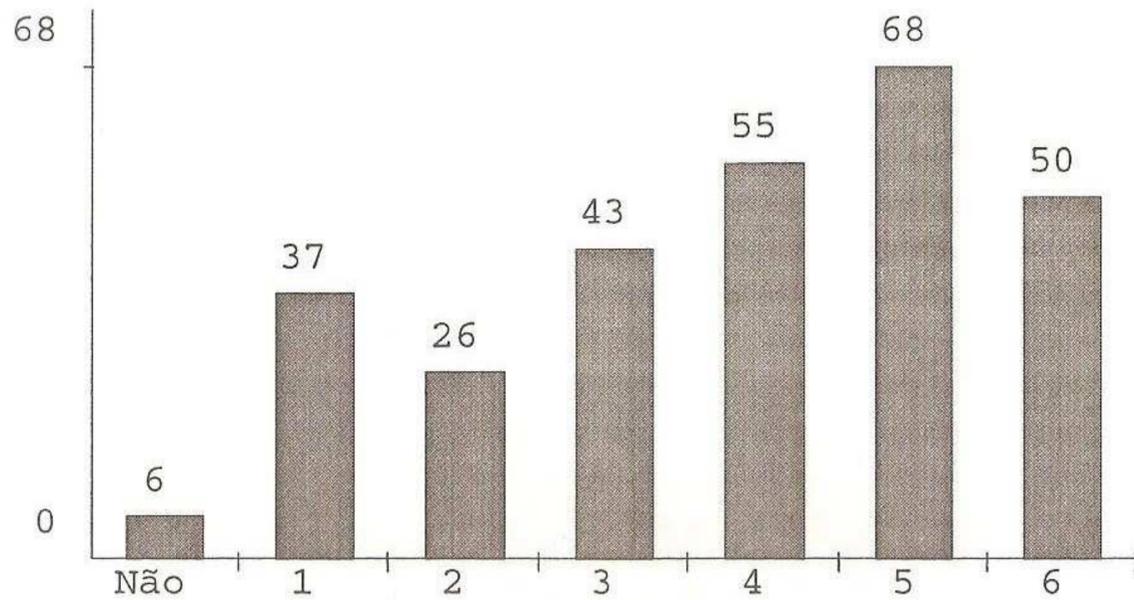
GRÁFICO 7: DIMENSÃO ANALISADA: Organizacional - Desenvolvimento Profissional. INDICADOR AVALIADO: Chance de ocupar outro cargo mais elevado.

De acordo com a Tabela e o Gráfico 7, podemos notar que os colaboradores sentem, por parte da empresa, oportunidade de ocupar um cargo mais elevado, apesar de ter sido constatado que a maioria do corpo efetivo da empresa estar na mesma função desde o ingresso na casa. Mesmo a média sendo de 4,17, um índice satisfatório, merece também ser revisto, pelo fato dessa insatisfação trazer desmotivação e desinteresse no trabalho.

TABELA 8: DIMENSÃO ANALISADA: Organizacional - Recompensa. INDICADOR AVALIADO: Relação entre o desempenho apresentado e o salário.

recompensa salário	Nº cit.	Freq.
Não-resposta	6	2,11%
1	37	12,98%
2	26	9,12%
3	43	15,09%
4	55	19,30%
5	68	23,86%
6	50	17,54%
Total obs.	285	100%

FONTE: Coleta de dados.



FONTE: Tabela 8.

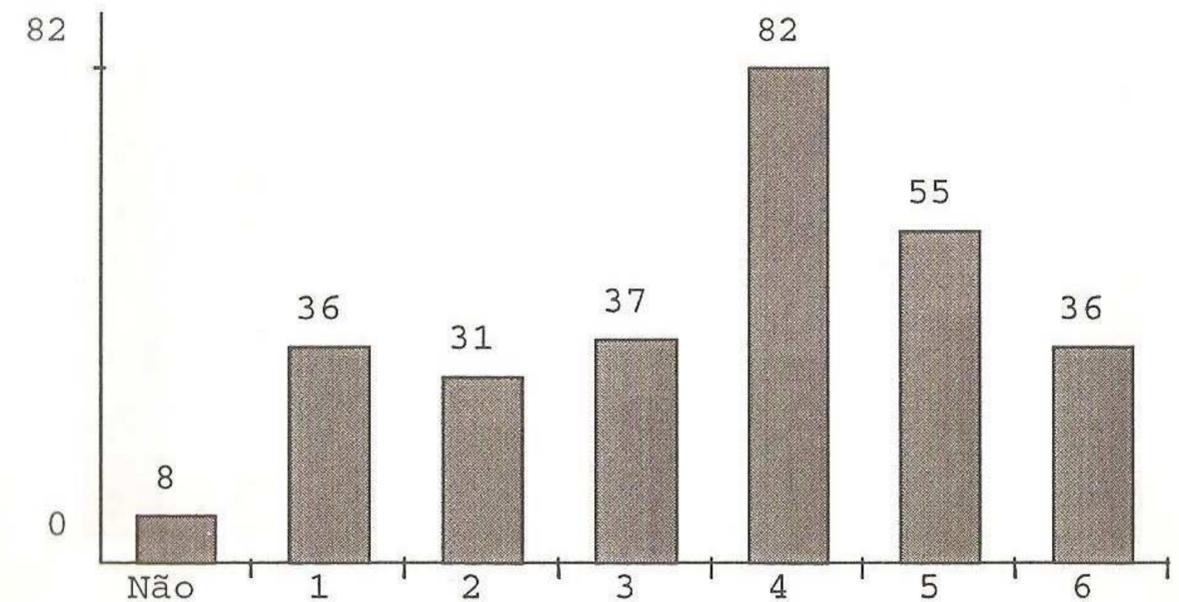
GRÁFICO 8: DIMENSÃO ANALISADA: Organizacional - Recompensa. INDICADOR AVALIADO: Relação entre o desempenho apresentado e o salário.

Conforme a Tabela 8 e o Gráfico 8 podemos verificar certo grau de insatisfação quanto à recompensa salarial em relação ao desempenho apresentado pelos colaboradores. Na escala, os graus de satisfação de 1 a 4 representam considerável descontentamento em relação aos 23,86% e 17,54% dos graus 5 e 6, respectivamente. Foi observado durante a tabulação dos questionários muitos pedidos e sugestões dos colaboradores quanto à existência de alguma ajuda ou bonificação em relação ao seu desempenho (pontualidade, faltas ao serviço, higiene pessoal...). A média encontrada entre as respostas foi de 3,78, devendo esse fator ser alvo de uma reestruturação no seu plano de ação. Quanto aos benefícios sociais oferecidos pela empresa e a recompensa pelo trabalho realizado, suas médias encontram-se superiores às demais, quanto ao fator recompensa.

TABELA 9: DIMENSÃO ANALISADA: Organizacional - Recompensa. INDICADOR AVALIADO: Salário.

recomp. salário outr	Nº cit.	Freq.
Não-resposta	8	2,81%
1	36	12,63%
2	31	10,88%
3	37	12,98%
4	82	28,77%
5	55	19,30%
6	36	12,63%
Total obs.	285	100%

FONTE: Coleta de dados.



FONTE: Tabela 9.

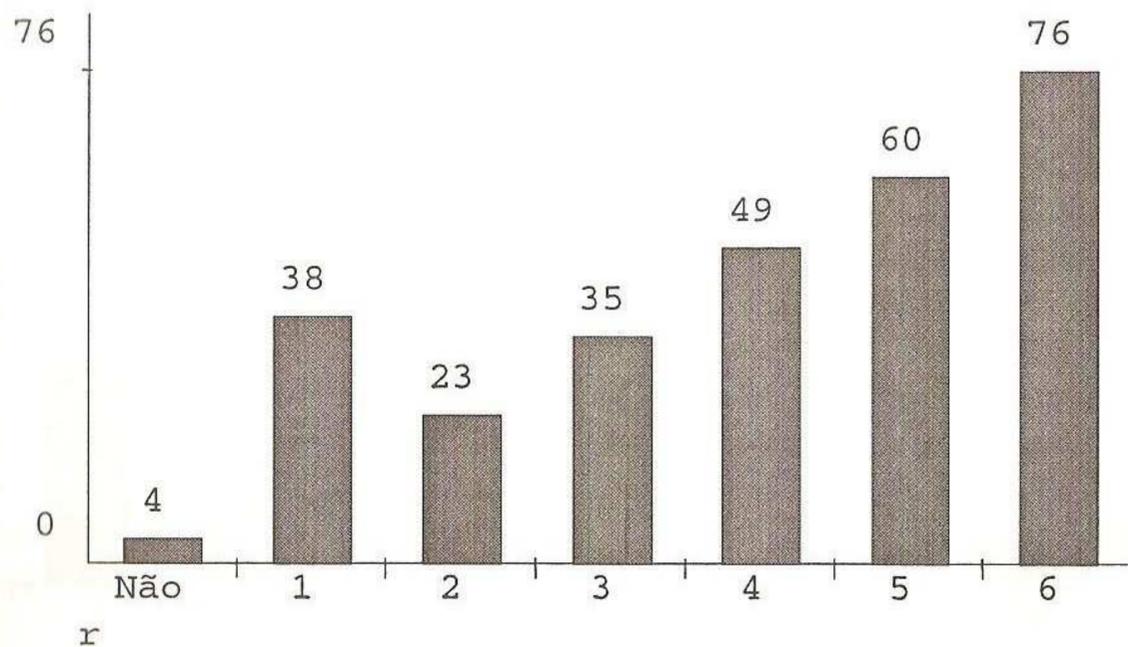
GRÁFICO 9: DIMENSÃO ANALISADA: Organizacional - Recompensa. INDICADOR AVALIADO: Salário.

Na Tabela e no Gráfico 9, o fator recompensa aparece em destaque novamente, demonstrando que o salário da empresa não encontra-se, na percepção de muitos entrevistados, na média da política salarial adotada em outras empresas do setor. A média desse item, do fator recompensa, na empresa, está em 3,61.

TABELA 10: DIMENSÃO ANALISADA: Organizacional - Recompensa.  
INDICADOR AVALIADO: Frequência da utilização de benefícios sociais.

recomp. util. ben. soc.	Nº cit.	Freq.
Não-resposta	4	1,40%
1	38	13,33%
2	23	8,07%
3	35	12,28%
4	49	17,19%
5	60	21,05%
6	76	26,67%
Total obs.	285	100%

FONTE: Coleta de Dados.



FONTE: Tabela 10.

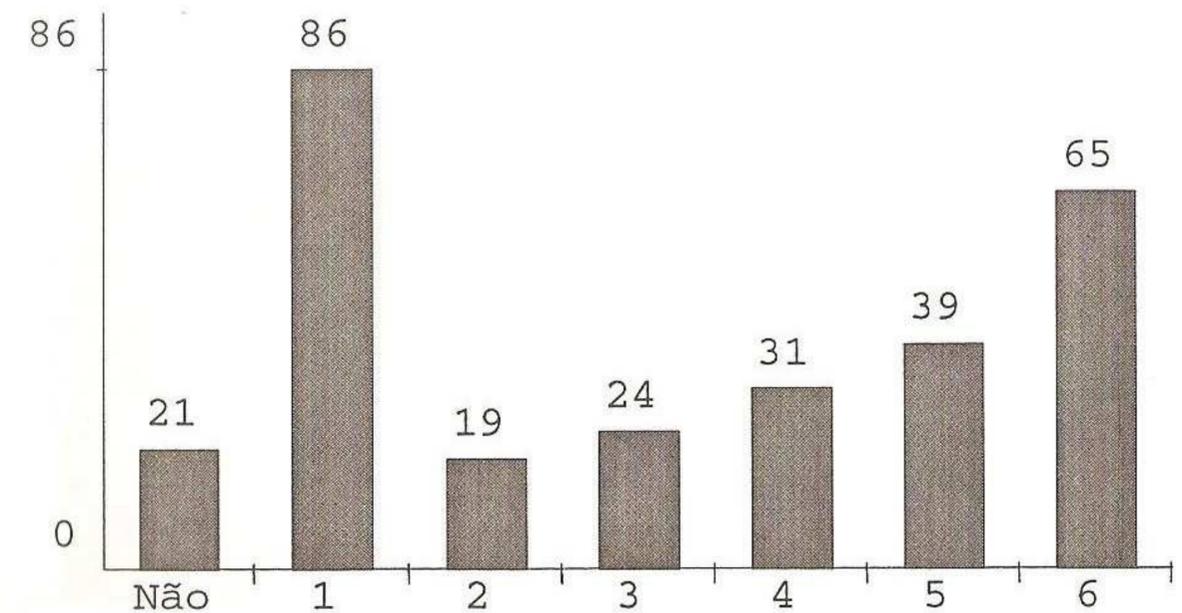
GRÁFICO 10: DIMENSÃO ANALISADA: Organizacional - Recompensa.  
INDICADOR AVALIADO: Frequência da utilização de benefícios sociais.

Percebemos, na Tabela e Gráfico 10, que existe uma demanda substancial quanto à utilização dos benefícios sociais oferecidos pela empresa. Acrescentou-se esse item que apresenta média 4, apenas para a empresa repensar os seus benefícios sociais de forma que atendam às necessidades básicas de seus colaboradores.

TABELA 11: DIMENSÃO ANALISADA: Organizacional - Saúde e Segurança.  
INDICADOR AVALIADO: Presença de ambulatório na empresa.

saúde seg. ambulat. a	Nº cit.	Freq.
Não-resposta	21	7,37%
1	86	30,18%
2	19	6,67%
3	24	8,42%
4	31	10,88%
5	39	13,68%
6	65	22,81%
Total obs.	285	100%

FONTE: Coleta de Dados.



FONTE: Tabela 11.

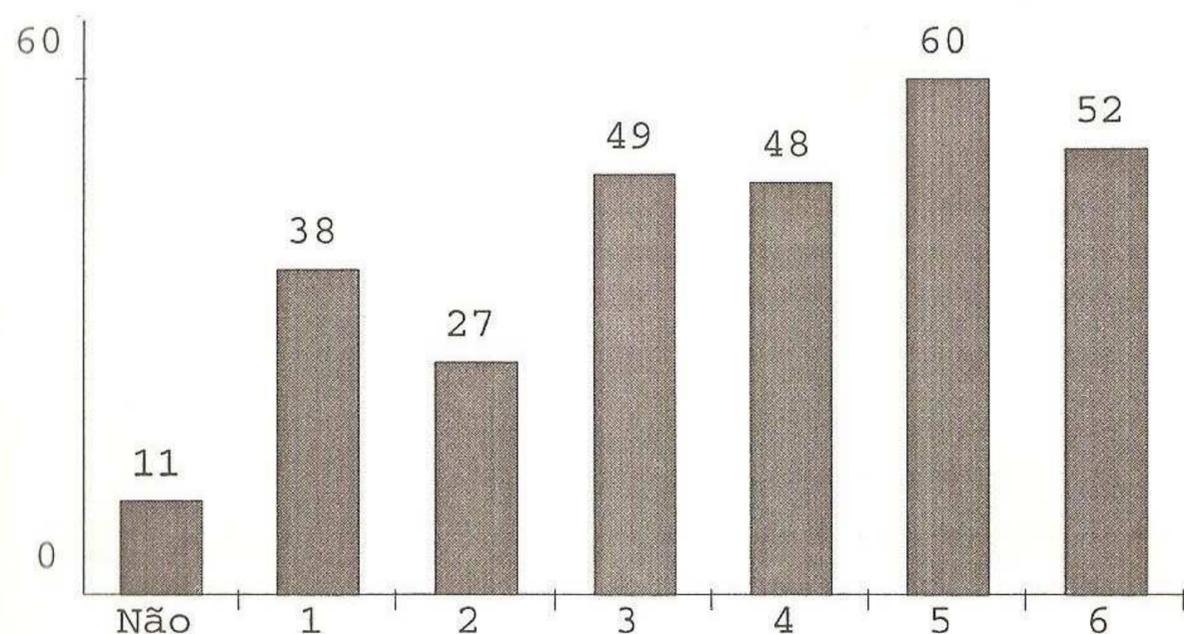
GRÁFICO 11: DIMENSÃO ANALISADA: Organizacional - Saúde e Segurança.  
INDICADOR AVALIADO: Presença de ambulatório na empresa.

Na Tabela 11 e Gráfico 11 verificamos que 30,18% (86 respondentes) dos colaboradores desconhecem a presença de um ambulatório ou mostram-se insatisfeitos com as condições e acesso ao mesmo na empresa. Encontrou-se a média de 3,17 em relação a esse aspecto que envolve a saúde e segurança na empresa.

TABELA 12: DIMENSÃO ANALISADA: Extra-Organizacional - Pressão Externa. INDICADOR AVALIADO: Alternativas de emprego fora da empresa.

pressão ext. emprego	Nº cit.	Freq.
Não-resposta	11	3,86%
1	38	13,33%
2	27	9,47%
3	49	17,19%
4	48	16,84%
5	60	21,05%
6	52	18,25%
Total obs.	285	100%

FONTE: Coleta de Dados.



FONTE: Tabela 12.

GRÁFICO 12: DIMENSÃO ANALISADA: Extra-Organizacional - Pressão Externa. INDICADOR AVALIADO: Alternativas de emprego fora da empresa.

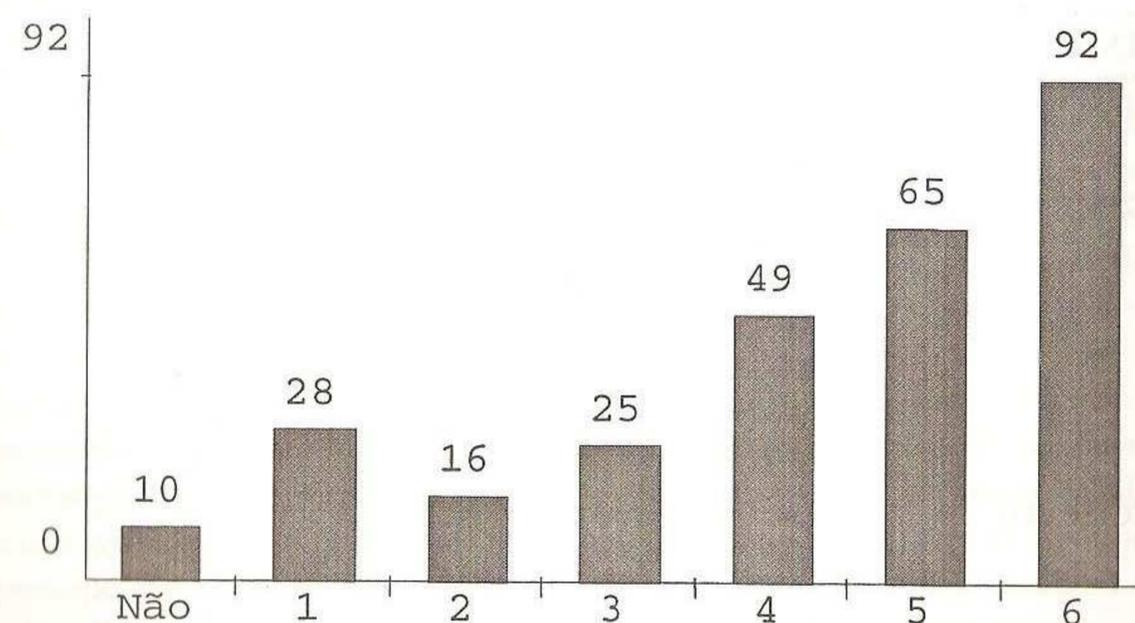
Através da Tabela 12 e do Gráfico 12, percebemos ser alarmante o índice elevado de respostas principalmente nos graus 1 até 4, quanto à possibilidade de emprego fora da empresa. Isso significa que entre os entrevistados a pressão externa influencia diretamente no ambiente de trabalho. Isso se deve à instabilidade econômica que está rondando todos

os setores e causa preocupação mesmo que as pessoas estejam estáveis no seu emprego. A média encontrada com a análise desse fator foi de 3,66.

TABELA 13: DIMENSÃO ANALISADA: Extra-organizacional - Pressão Externa. INDICADOR AVALIADO: Acompanhamento psicológico aos colaboradores.

pressão ext. emprego	Nº cit.	Freq.
Não-resposta	10	3,51%
1	28	9,82%
2	16	5,61%
3	25	8,77%
4	49	17,19%
5	65	22,81%
6	92	32,28%
Total obs.	285	100%

FONTE: Coleta de Dados.



FONTE: Tabela 13.

GRÁFICO 13: DIMENSÃO ANALISADA: Extra-organizacional - Pressão Externa. INDICADOR AVALIADO: Acompanhamento psicológico aos colaboradores.

Na Tabela e no Gráfico 13 quanto ao contínuo acompanhamento psicológico dos colaboradores, 92 (32,28%) respondentes concordam ser necessário o acesso a um

psicólogo, apesar de as opiniões terem ficado bem divididas, pois 28 (9,82%) pessoas não julgam necessitarem deste tipo de apoio. Enquadrou-se a média de 4,24, para ser desenvolvido um plano envolvendo esse item, pois a parte psicológica quando trabalhada de forma mais específica influencia de forma substancial a proporção que tomam os outros fatores dentro da empresa.

### 6.3 Perfil do clima organizacional

A visualização do resultado da pesquisa é obtido através do Perfil Organizacional, que mostra como se encontra a empresa dentro dos fatores envolvidos na avaliação.

O Perfil Organizacional é um quadro onde foram lançados o número de pontos das questões, correspondente a cada um dos critérios levantados no questionário, indicando o grau na escala (de 1 a 6) mais citado pelos colaboradores, de acordo com a média das respostas equivalentes a cada fator.

Segue abaixo o quadro referente ao perfil de importância de acordo com a opinião de cada respondente sobre os fatores analisados.

QUADRO 1: Perfil Organizacional (perfil de importância).

DIMENSÃO	FATORES	01	02	03	04	05	06
OCUPACIONAL	Responsabilidade					X	
	Produtividade					X	
ORGANIZACIONAL	Estrutura				X		
	Clareza Organizacional					X	
	Desenv. Profissional				X		
	Apoio Logístico					X	
	Recompensa				X		
	Saúde e Segurança				X		
PSICOSSOCIAL	Qualidade					X	
	Liderança Organizacional					X	
	Reconhecimento					X	
	Participação					X	
	Cooperação					X	
EXTRA-ORGANIZACIONAL	Comprometimento					X	
	Envolvimento Familiar					X	
	Pressão Externa			X			



## 7 CRÍTICAS E SUGESTÕES

### 7.1 Apreciação crítica

Entre todas as dimensões pesquisadas, as dimensões ocupacional e psicossocial apresentam-se com um ótimo desempenho, devido ao esforço da empresa em procurar também manter a qualidade de vida no trabalho, pois os seus colaboradores possuem uma grande satisfação e aceitabilidade dentre os itens avaliados.

Na dimensão ocupacional, que envolve o fator responsabilidade, podemos destacar a limpeza e a preocupação dos colaboradores com a obtenção de resultados. E quanto à produtividade, destacamos o bom desempenho apresentado quanto à qualidade dos produtos e serviços, alto índice de alcance de resultados e uma preocupação com a satisfação dos clientes.

Em relação à clareza organizacional referente à dimensão organizacional, as pessoas sabem claramente o padrão de desempenho que delas é esperado, o que mais uma vez representa que está sendo trabalhada a gestão pela Qualidade Total na empresa.

Ainda na dimensão organizacional, chama a atenção o apoio logístico da empresa. Os colaboradores estão conscientizados e respeitam os prazos e horários de entrega das refeições coletivas.

Compreendendo a dimensão organizacional quanto à qualidade, os colaboradores estão sempre buscando a melhor maneira de fazer o seu trabalho, devido ao esforço em função da Qualidade, além de estar presente a preocupação em acabar com o desperdício.

A dimensão psicossocial, que envolve o ambiente psicológico da empresa, encontra-se em equilíbrio dentre os fatores analisados.

O fator liderança organizacional avaliado dentro da empresa comprova o esforço de sua diretoria executiva e supervisores em procurarem trabalhar o comprometimento e a cooperação necessários para gestionar a qualidade, e mostrando-se flexíveis e participativos passando a motivação e o entusiasmo que os colaboradores esperam para se sentirem parte da organização. O reconhecimento foi trabalhado através da valorização do trabalho do grupo, respeito entre os colegas e, também, o reconhecimento do esforço e competência individuais. Na participação destacou-se a iniciativa de cada pessoa em participar das atividades desenvolvidas na sua unidade de trabalho. E quanto ao fator cooperação, existe uma preocupação geral de ajudar os colegas em suas tarefas.

Devemos destacar o fator comprometimento pelo grau de satisfação encontrado quanto ao orgulho que os colaboradores sentem de trabalhar na empresa e de se referirem à mesma como um lugar onde gostam de estar, e também, quanto ao comprometimento com o programa de Qualidade Total.

Na dimensão extra-organizacional, o envolvimento familiar não interfere de forma significativa no desempenho no trabalho, assim, como os problemas do trabalho.

No geral, podemos alertar a empresa para os fatores estrutura, desenvolvimento profissional, recompensa e saúde e segurança relativos à dimensão organizacional e, também, para o fator pressão externa de ordem extra-organizacional, que encontram-se pouco satisfatórios em relação à média resultante dos itens avaliados.

## 7.2 Proposta do Plano de Melhoria

A Proposta de Plano de Melhoria envolve pequenos Planos de Ação que a empresa poderá acatar para serem trabalhados e monitorados como controle do equilíbrio do seu clima interno, necessários para manter a satisfação, motivação e produtividade desejados dentro de um padrão de qualidade objetivado.

A proposta do Plano de Melhoria será montada com base nos fatores que apresentaram baixo desempenho, com a ajuda da ferramenta "5W1H", formulando um plano de ação específico para se trabalhar a melhoria contínua em busca da Qualidade e de uma maior Produtividade.

No quadro a seguir, utilizando a ferramenta "5W1H", sugere-se à empresa uma proposta de plano de melhoria.

QUADRO 2: Plano de Melhoria.

		PROPOSTA DE PLANO DE MELHORIA "5W1H"						
		Itens de Controle						
DIMENSÕES ORGANIZACIONAL	FATORES	O que	Quem	Quando	Onde	Porque	Como	
	Estrutura	Revisar distrib. tarefas	Gerente RH	A combinar	Unid. Empresa	Adequar a distrib. de tarefas p/ não sobrecarregar outros.	Através do desenho dos cargos.	
	Desenv. Profissional	Desenv. programa de plano de carreira	Gerente RH	A combinar	Unid. Empresa	Estimular as pessoas a terem um objetivo.	Desenvolver o crescimento profissional através de programas de educação profissional visando o melhor preparo dos seus colaboradores.	
	Recompensa	Reestruturar sistema recomp. da empresa	Gerente RH	A combinar	Unid. Empresa	Conciliar o salário c/ base no desemp. e na política adotada nas empresas do setor.	Desenvolver um programa de recompensa através de uma avaliação de desemp. e com base no mercado de trabalho.	
	Saúde/Segurança	Colocar um ambulat. em cada unid. da empresa	Gerente RH	A combinar	Unid. Empresa	Prestar assistência e segurança em relação a acidentes de trabalho.	Disponibilizar ambulatórios e criar programas de prevenção de acidentes de trabalho.	
EXTRA-ORGANIZACIONAL	Pressão Externa	Trabalhar as variáveis externas	Gerente RH	A combinar	Unid. Empresa	Amenizar os fatores externos que interferem no ambiente organizacional	Desenvolver programa de desenvolvimento de habilidades.	

A partir da proposta do plano de melhoria, a discussão envolverá uma análise por parte da empresa, pelo fato desse plano de ação ser uma recomendação para a mesma operacionalizar ou não os pontos deficientes no seu ambiente organizacional. Cabe apenas serem trabalhadas as ações corretivas sugeridas na busca da melhoria contínua, contribuindo para a garantia do programa de Qualidade Total gerenciado.

### 7.3 Algumas recomendações sugeridas

Como sugestão para a operacionalização dos planos de melhoria, seria interessante contemplar pequenos projetos que envolvessem tanto a parte organizacional como a extra-organizacional, de acordo com os pontos detectados na pesquisa. Recomenda-se como propostas:

- Estratégia de plano operacional organizacional: buscar os planos de ação sugeridos na proposta de plano de melhoria para o nível operacional, estendendo-o para toda a organização.

- Política de acompanhamento de colaboradores: servirá para manter tanto a empresa como os seus clientes internos em comunicação, quanto aos fatores que são essenciais para o seu desenvolvimento e quanto às suas condições de trabalho, já que pelo intermédio da pesquisa procurou-se ouvir e medir as suas inquietações, que nada mais são que um reflexo do clima organizacional existente na empresa. Com isso, poderá ser trabalhado um programa que explore as necessidades dos grupos de trabalho, como por exemplo descobrir quais as habilidades individuais de cada um, começando na própria entrevista de admissão, para criar uma segurança tanto para as pessoas, quanto para a empresa. Dessa forma, a empresa que está voltada para a gestão da Qualidade Total, expandirá esse conceito para alcançar a Qualidade de Vida no Trabalho, pois o treinamento só é suficiente para preparar o indivíduo para a tarefa e não para desenvolver as suas potencialidades em relação a cada atividade específica.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de pesquisa proposto para a avaliação de clima organizacional apresentou-se de fácil aplicabilidade e validade, pois a empresa terá as informações suficientes para o aprimoramento da situação atual naquelas áreas que seus colaboradores apontaram como críticas. Desse modo, a pesquisa de clima constitui-se também em um mecanismo de viabilização do processo de busca da Qualidade Total.

Verificou-se com a avaliação do clima organizacional os benefícios que podem ser obtidos com a pesquisa, para identificar as variáveis que refletem nas relações de trabalho e na administração dos recursos humanos. Dentre elas podemos destacar:

- proporciona a sustentação do processo de busca da Qualidade Total;
- cria um canal de comunicação ou *feedback*, sob a ótica dos seus colaboradores, sobre a empresa;
- oportuniza rever a sua real situação interna, facilitando o processo de implementação dos planos de melhoria;
- gera um indicador do grau de satisfação dos membros da empresa;
- estimula uma administração participativa.

A partir da pesquisa realizada na empresa Prato Feito, constatou-se resultados bastante satisfatórios, comprovando a preocupação da empresa em relação aos fatores avaliados. Apesar de existirem aspectos que merecem ser revistos, a empresa demonstra estar preparada e consciente da real filosofia da Qualidade e da responsabilidade com que se deve tratar o capital humano.

Enfim, conclui-se que a através da Pesquisa de Clima Interno, a empresa poderá fazer claramente uma prospecção de um futuro melhor na direção do seu desenvolvimento organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de, FRANÇA, Ana Cristina Limongui. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr/jun., 1998.
- BANAS QUALIDADE. São Paulo, 1998. Número Especial.
- BARÇANTE, Luiz Cesar, CASTRO, Guilherme Caldas de. *Ouvindo a Voz do Cliente Interno: transforme seu funcionário num parceiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BROCKA, Bruce, BROCKA, M. Suzanne. *Gerenciamento da Qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- Clima Organizacional dá vez e voz a funcionários nas empresas*. *JORNAL DO CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO-RJ*, Rio de Janeiro, 27 maio 1998, p. 6-7.
- CROSBY, Philip. *Integração: qualidade e recursos humanos para o ano 2000*. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.
- FEIGENBAUM, Armand V. *Controle da Qualidade Total: gestão e sistemas*. 40. ed. São Paulo: Makron Books, 1994, v. 1.

- \_\_\_\_\_. *Controle da Qualidade Total: estratégias para o gerenciamento e tecnologia da qualidade*. 40. ed. São Paulo: Makron Books, 1994, v. 2.
- FERNANDES, Eda. *Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar*. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- GARVIN, David A. *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GOMES, Débora Dias. *Fator K: conscientização & comprometimento - criando qualidade no ambiente da organização*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- HUTCHINS, David. *Sucesso através da Qualidade Total*. Rio de Janeiro: Imagem, 1992.
- JURAN, J. M. *A Qualidade desde o Projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*.
- JURAN, J. M., GRYNA, Frank M. *Controle da Qualidade: conceitos, políticas e filosofia da Qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1991. v.1.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do Trabalho Científico*. 4. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1992.
- LOBOS, Júlio A. *Comportamento Organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- LUZ, Ricardo. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1995.
- MANN, Nancy R. *Deming: as chaves da excelência*. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- MATOS, Francisco Gomes de. *Empresa Feliz*. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1996.
- MIRANDA, Roberto Lira. *Qualidade Total: rompendo barreiras entre teoria e a prática*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MIRSHAWKA, Victor. *Deming: implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- NADLER, David A. et al. *Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Qualidade Total na Prática: implantação e avaliação de Sistemas de Qualidade Total*. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Gestão da Qualidade no Processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas, 1995.
- SOUZA, Edela Lauzer Pereira de. *Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. Porto Alegre: Edgard Blücher, 1978.
- XAVIER, Ernani Pereira. *Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bureau Editorial, 1973.