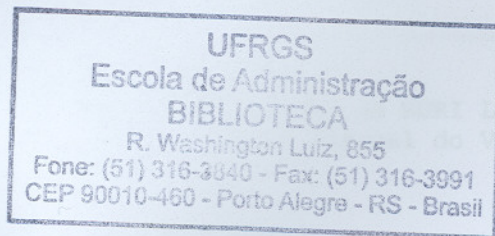


**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**



**Pesquisa do clima organizacional na
MURI – LINHAS DE MONTAGEM LTDA.**

MARIA ELIZABETH PASCUAL DO VALLE

Porto Alegre, 2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL

Catálogo-na-Publicação

V181 Valle, Maria Elizabeth Pascual do
Pesquisa do clima organizacional na MURI Linhas de
Montagem Ltda. / Maria Elizabeth Pascual do Valle. -
2001.
195 f.

Dissertação (mestrado profissional) - Programa de
Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração,
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre,
2001.

1. Administração de empresas - Estudo de caso 2.
Administração de pessoal 3. Comportamento organizacional
- Abordagem psicanalítica I. Título

CDD 658.3
158.7

(Bibliotecária responsável: Viviane Castanho - CRB-10/1130)

Orientadora: Profa. Dra. Carmen Ligia Iacchini Grieco

Porto Alegre, 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**

**Pesquisa do clima organizacional na
MURI – LINHAS DE MONTAGEM LTDA.**

MARIA ELIZABETH PASCUAL DO VALLE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração – Modalidade Profissional.

Orientadora: Profa. Dra. Carmem Lígia Iochins Grisci

Porto Alegre, 2001

AGRADECIMENTOS

A MURF, onde tudo aconteceu.
A José Mano de Carvalho e Luiz Henrique De Nardi, por terem me aberto as portas da MURF e me permitido "tocar" a empresa e "sentir seu perfume".

A Sílvia e Andréia, pela receptividade com que me acolheram sempre que foi preciso.

A Cármen Grisei, minha orientadora-professora-amiga, cujas qualidades de "exigência, firmeza e criatividade" promoveram um clima agradável e estimulante ao desenvolvimento deste trabalho.

Obrigado pela função reversa! **DEDICATÓRIA**

A Roberto Faria, aquele que, em um encontro casual, em um ônibus na beira de praia em Florianópolis ("Dúndi-"), me abriu as portas.
A meus filhos, Desirée, Pierre e Marcel, os melhores professores.

A meus pais, Alcindo e Branquinha, meus modelos de vida.

A Tania Fischer, um primeiro e tão valioso modelo de vida.
A Aidê, minha amiga-irmã.

A Felipe e Rafael, sementinhas de gente, que fortaleceram a motivação deste trabalho.

A Henrique Farias e Fábio.
A Osorio, meu marido-amigo.

AGRADECIMENTOS

À *MURI*, onde tudo aconteceu.

A *José Mario de Carvalho Jr.* e *Luiz Henrique De Nardi*, por terem me aberto as portas da *MURI* e me permitido "tocar" a empresa e "sentir seu perfume".

A *Sílvia* e *Andréia*, pela receptividade com que me acolheram sempre que foi preciso.

A *Carmem Grisci*, minha orientadora-professora-amiga, cujas qualidades de "exigência, ternura e criatividade" promoveram um clima agradável e estimulante ao desenvolvimento deste trabalho.

Obrigado pela função *reverie* tão bem desenvolvida.

A *Roberto Ruas*, aquele que, em um encontro casual, em um boteco de beira de praia em Florianópolis ("Quinha"), me abriu, de maneira tão amigável e incentivadora, as portas para este mestrado.

A *Norberto Hoppen*, sempre atento às necessidades de nossa turma.

A *Tânia Fischer*, um primeiro e tão valorizado modelo de identificação neste mestrado.

A *Neuza Cavedon*, pelas "dicas" e sugestões que facilitaram a elaboração deste trabalho.

A *Henrique Freitas* e *Edmara*, pela assessoria prestada.

A *Carla e Fabiana*, por terem carinhosamente facilitado o meio de campo aluno-professores-UFRGS.

A *José Henrique Faria*, por sua disponibilidade.

A *David Zimmerman*, meu mestre de longa data, meu modelo profissional mesmo em momentos em que nem imagina que esteja presente.

A *Dalmo Silveira de Souza*, presidente da Associação Catarinense de Terapia de Família, por ter me liberado de funções em sua equipe dirigente, para que eu me dedicasse a este trabalho.

A *Luciana Saraiva*, coordenadora do Curso de Psicologia da UNIVALI, por ter facilitado, sempre que possível, minhas atividades no Mestrado.

A *Rosane Bauer*, sempre amiga e modelo.

A *Marta Osorio Schneider*, pois, mesmo distante, ela sabe o quanto está presente.

A *Cecília, Cida e Tita*, pelo incentivo sempre presente.

A *Ana Karla e Cristina*, por terem mantido a estrutura básica necessária para a elaboração deste trabalho.

A meus *professores*, por tudo o quanto aprendi.

A meus *colegas "sérios e divertidos executivos"*, que fizeram com que este período de convívio fosse de agradável desenvolvimento, tanto profissional como pessoal, em especial à Ligia e Vanderlei.

A *GRUPPOS*, minha entidade de ensino e consultoria, que muito foi prejudicada por esta ausência forçada.

Sem dúvida, meu maior agradecimento cabe ao *Osorio*, pelo envolvimento e dedicação em cansativas revisões e sugestões, mas principalmente por ter me acolhido como pessoa, suportando todas as angústias pelas quais passei durante a execução deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

✓ RESUMO.....	12
ABSTRACT	13
✓ 1 INTRODUÇÃO	14
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1 Cultura organizacional.....	17
2.2 Clima organizacional.	24
2.3 Pensando o clima organizacional através de um olhar psicanalítico	28
✓ 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
✓ 3.1 Pesquisa de clima organizacional	34
✓ 3.2 Sujeitos da pesquisa	38
✓ 3.3 Coleta de dados	38
✓ 3.3.1 Entrevistas individuais semidirigidas	38
✓ 3.3.2 Questionário.....	39
✓ 3.3.3 Fontes documentais e iconográficas.....	40
✓ 3.4 Análise de dados	40
✓ 3.4.1 Análise de conteúdo	40
✓ 3.4.2 Tratamento estatístico	41
4 MURI: O CONTEXTO FAZENDO O TEXTO.....	43
4.1 Histórico.....	50
4.2 A empresa hoje.....	55
4.2.1 Produtos e serviços	58
4.2.2 Mercado	60
4.2.3 Estratégia de vendas	61
4.2.4 Sistema operacional	62
4.2.5 Dados gerais da empresa.....	64
5 O CLIMA ORGANIZACIONAL PROPRIAMENTE DITO	67
5.1 Dados pessoais	68
5.2 Resultados conforme itens do clima organizacional pesquisados	78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	182
7 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	187
ANEXO – QUESTIONÁRIO	191

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Características dos sujeitos da pesquisa.....	38
Tabela 2:	Dados gerais da MURI	64
Tabela 3	Comparativo de produtividade.....	65
Tabela 4:	Crescimento das vendas e do volume de orçamentos	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Vista da fachada da MURI – I	44
Figura 2:	Vista da fachada da MURI – II	45
Figura 3:	Vista da entrada da MURI	46
Figura 4:	Vista do portão da MURI	47
Figura 5:	Vista do estacionamento da MURI.....	48
Figura 6:	Vista da sala de espera da MURI.....	49
Figura 7:	Carro da MURI com logomarca.....	55
Figura 8:	Entrando na MURI: transparência.....	56
Figura 9:	Vista da fábrica	58
Figura 10:	Faturamento/funcionário.....	65
Figura 11:	Escolaridade	68
Figura 12:	Tempo de trabalho.....	69
Figura 13:	Setor de trabalho	70
Figura 14:	Disposição dos funcionários na empresa: administração	71
Figura 15:	Disposição dos funcionários na empresa: projeto e engenharia.....	72
Figura 16:	Disposição dos funcionários na empresa: fábrica	73
Figura 17:	Vínculo empregatício	74
Figura 18:	Idade	75

Figura 19:	Chefia.....	76
Figura 20:	Distribuição por sexo	77
Figura 21:	Sexo – por setor	77
Figura 22:	Resultado global da pesquisa	78
Figura 23:	Gestão.....	79
Figura 24:	Satisfação quanto à administração	80
Figura 25:	Coerência das atividades com a missão da empresa	81
Figura 26:	Rapidez na tomada de decisões	82
Figura 27:	Administração dos conflitos internos.....	83
Figura 28:	Administração dos conflitos internos – por setor	84
Figura 29:	Inovações e melhorias nas atividades administrativas.....	85
Figura 30:	Melhoria no ambiente de trabalho com a pesquisa	86
Figura 31:	Publicidade realizada pela MURI	88
Figura 32:	Imagem da empresa.....	90
Figura 33:	Futuro promissor.....	91
Figura 34:	Imagem positiva junto à comunidade.....	92
Figura 35:	Modelo a outras empresas	93
Figura 36:	Imagem positiva da área de trabalho	94
Figura 37:	Imagem positiva em âmbito nacional.....	95
Figura 38:	Compromisso em transmitir uma imagem positiva da empresa	96
Figura 39:	Imagem positiva da instituição	97
Figura 40:	Melhorias e inovações nas atividades	98
Figura 41:	Liderança – funções de chefia	99
Figura 42:	Capacitação das lideranças	100
Figura 43:	Conhecimento técnico das lideranças	101
Figura 44:	Habilidade das lideranças no trato com pessoas	102
Figura 45:	Competência nas tomadas de decisões	103
Figura 46:	Orientação e <i>feedback</i>	104
Figura 47:	Avaliação, acompanhamento e <i>feedback</i>	105
Figura 48:	Orientação e <i>feedback</i> – por setor	106
Figura 49:	Avaliação, acompanhamento e <i>feedback</i> – por setor.....	106
Figura 50:	Estímulo e condições para trabalho em equipe	107
Figura 51:	Segurança dos funcionários no trabalho	108
Figura 52:	Líder da equipe aberto a opiniões e críticas	109
Figura 53:	Relacionamento franco e sincero com as lideranças do setor.....	110
Figura 54:	Compatibilização de interesses da instituição e empregados.....	111

Figura 55:	Comunicação.....	113
Figura 56:	Clareza do plano estratégico.....	114
Figura 57:	Expectativa da empresa com relação ao funcionário.....	115
Figura 58:	Eficiência do sistema de comunicação com os empregados.....	116
Figura 59:	Estímulo a sugestões e contribuições.....	117
Figura 60:	Transmissão de informações confiáveis.....	118
Figura 61:	Disponibilização de informações claras.....	119
Figura 62:	Clareza na divulgação de objetivos.....	120
Figura 63:	Conhecimento das metas e objetivos.....	121
Figura 64:	Entrosamento entre as áreas.....	122
Figura 65:	Comunicação entre lideranças e equipes.....	123
Figura 66:	Meios e instrumentos de comunicação com os funcionários.....	124
Figura 67:	Comunicação entre lideranças e equipes – por setor.....	125
Figura 68:	Capacitação e desenvolvimento.....	126
Figura 69:	Estruturação de ações de qualificação, capacitação e desenvolvimento a partir de necessidades identificadas.....	127
Figura 70:	Aproveitamento do investimento realizado em qualificação e capacitação.....	128
Figura 71:	Desafios e possibilidades proporcionados pelo trabalho.....	129
Figura 72:	Estímulo à qualificação, capacitação e desenvolvimento pelas lideranças.....	130
Figura 73:	Evolução na carreira permitida pelos planos de qualificação, capacitação e desenvolvimento.....	131
Figura 74:	Investimento em qualificação, capacitação e desenvolvimento.....	132
Figura 75:	Investimento em qualificação, capacitação e desenvolvimento – por setor.....	133
Figura 76:	Carreira e perspectiva profissional.....	134
Figura 77:	Condições para o progresso profissional.....	135
Figura 78:	Situação profissional de acordo com expectativas de carreira.....	136
Figura 79:	Chance de evolução profissional.....	137
Figura 80:	Segurança no emprego por bom desempenho.....	138
Figura 81:	Intenção de permanecer na empresa.....	139
Figura 82:	Organização do trabalho.....	140
Figura 83:	Disponibilização dos recursos materiais necessários.....	141
Figura 84:	Organização e distribuição adequada do trabalho.....	142
Figura 114:	Motivação dos funcionários.....	172

Figura 85:	Aceitação de responsabilidades de acordo com qualificação, competência e habilidade.....	143
Figura 86:	Melhorias na maneira de trabalhar	144
Figura 87:	Facilitação da execução de atividades e obtenção de resultados pela estrutura e organização do trabalho.....	145
Figura 88:	Satisfação com o atendimento dos setores de apoio administrativo.....	146
Figura 89:	Apoio para execução do trabalho.....	147
Figura 90:	Facilitação da cooperação entre colegas pela estrutura e organização do trabalho	148
Figura 91:	Relações e ambiente de trabalho	149
Figura 92:	Relações saudáveis e qualidade de vida.....	150
Figura 93:	Importância dada à segurança no trabalho	151
Figura 94:	Condições físicas do ambiente de trabalho	152
Figura 95:	Preocupação com a prevenção de acidentes	153
Figura 96:	Cooperação efetiva entre as pessoas	154
Figura 97:	Orientação quanto à prevenção de acidentes	155
Figura 98:	Qualidade do ambiente de trabalho	156
Figura 99:	Estresse com o trabalho.....	157
Figura 100:	Relação de confiança e cooperação com os colegas de trabalho	158
Figura 101:	Relação de confiança e cooperação com os colegas de trabalho – por setor.....	159
Figura 102:	Salários e benefícios	160
Figura 103:	Atendimento das necessidades	161
Figura 104:	Satisfação com o plano de cargos e salários	162
Figura 105:	Satisfação com o plano de cargos e salários – por setor	163
Figura 106:	Satisfação com o salário recebido	164
Figura 107:	Compatibilidade do salário com o mercado de trabalho	165
Figura 108:	Compatibilidade dos benefícios com os de empresas similares.....	166
Figura 109:	Contribuição positiva das mudanças para o trabalho.....	167
Figura 110:	Investimento prioritário em benefícios pela empresa	168
Figura 111:	Motivação, reconhecimento e valorização	169
Figura 112:	Valorização como funcionário	170
Figura 113:	Participação no planejamento das atividades.....	171
Figura 114:	Motivação dos funcionários.....	172

Figura 115:	Reconhecimento do trabalho bem-sucedido	173
Figura 116:	Estímulo a críticas construtivas	174
Figura 117:	Estímulo à tomada de decisões	175
Figura 118:	Postura de “vestir a camiseta” da MURI	176
Figura 119:	Aproveitamento de qualificações e aptidões	177
Figura 120:	Orgulho de ser funcionário	178
Figura 121:	Estímulo à participação na solução de problemas e planejamento de atividades.....	179
Figura 122:	Planos para melhoria da qualidade de vida.....	180
Figura 123:	Reconhecimento da dedicação	181

RESUMO

A presente dissertação tem por objetivo discorrer sobre uma pesquisa de clima organizacional realizada na *MURI – Linhas de montagem Ltda.*, empresa sediada no município de Porto Alegre/RS.

Inicialmente é feita uma revisão da literatura sobre *clima organizacional* e o conceito correlato de *cultura organizacional*, procedendo-se à leitura do conceito de clima organizacional através da ótica da psicanálise.

Após a explanação dos procedimentos metodológicos utilizados, é traçado o perfil da organização estudada com o auxílio de fontes iconográficas e depoimentos de empregados obtidos durante a pesquisa.

Na seqüência são apresentados os resultados da pesquisa propriamente dita, categorizando-se os dados para apresentação segundo os seguintes itens: a. Gestão; b. Imagem; c. Liderança; d. Comunicação; e. Capacitação e Desenvolvimento; f. Carreira e Perspectiva de Trabalho; g. Organização do Trabalho; h. Relações e Ambiente de Trabalho e Segurança; i. Salários e Benefícios; j. Motivação, Reconhecimento e Valorização.

Nas considerações finais são feitas observações sobre os resultados da pesquisa como subsídios à orientação da gestão empresarial.

ABSTRACT

The purpose of the present dissertation is running about an organizational climate research, which took place at Muri – Assembly Lines. This organization is located in Porto Alegre/RS.

At first is made a literature revision about organizational climate and the inter-relation of the culture organization concept. The reading of the organizational climate literature is made through the psychoanalysis optics.

After the explanation of the used methodological procedures is traced the profile of the studied organization with the assistance of iconographical sources and employees evidences obtained during the research.

In the sequence are presented the results properly speaked classifying the data according to the following: a. managing; b. Image; c. Leadership; d. Communication; e. Training and Development; f. Career and Perspective of Work; g. The Organization of the Work; h. Relationships and Work and Safety Environment; i. Salaries and Benefits; j. Motivation, Recognition and Valorization.

On the final considerations are made observations about the results of the research as subsidies to guide the managerial administration.